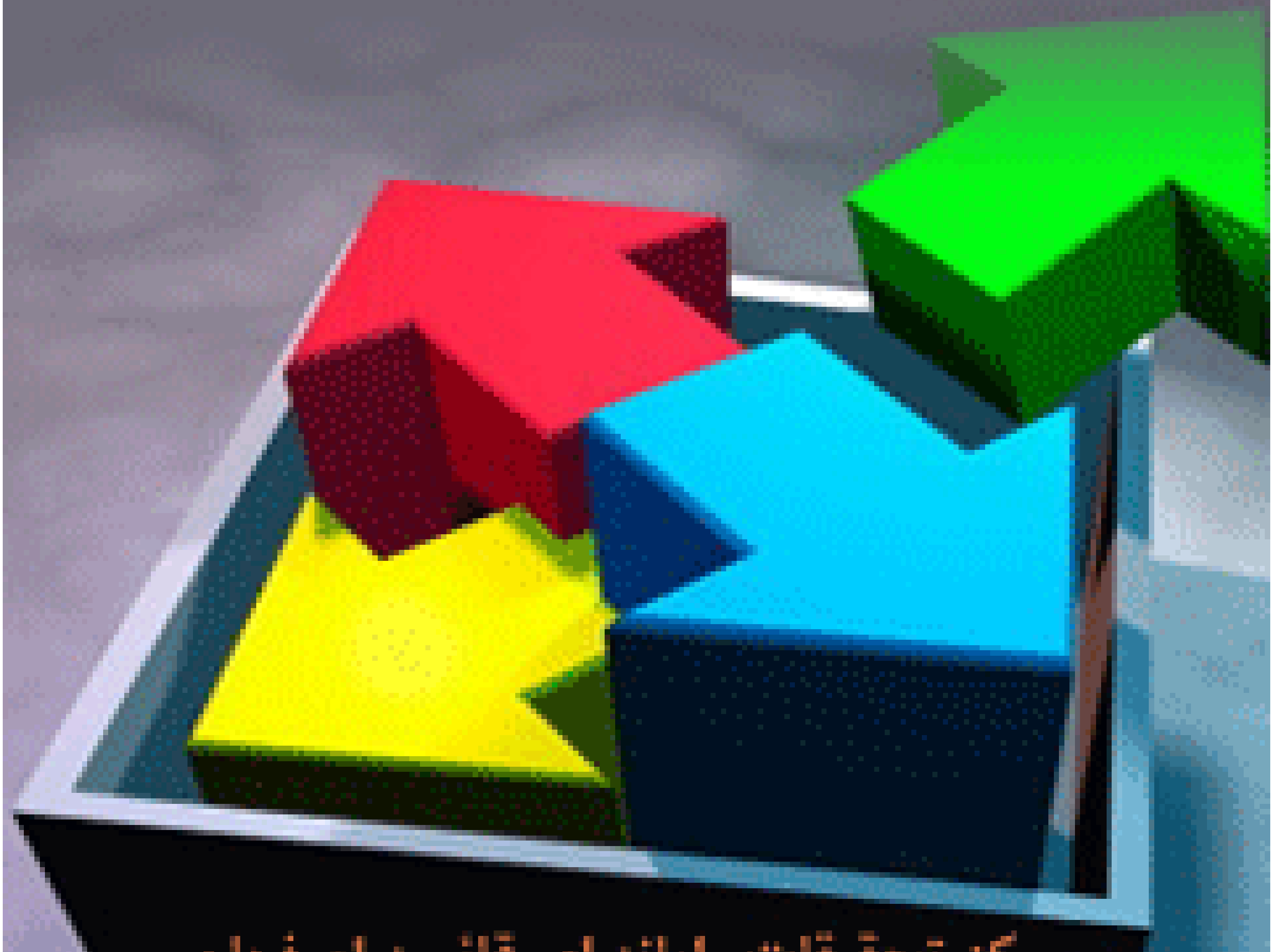
مدیریت تغییر



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت تغییر

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت تغییر

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تغییر/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت – تغییر

سیستم مدیریت تغییر پروژه

مهندس علی رضا انوری

مقدمه:

تغییر و تعارض در پروژه ها در کار و حتی در زندگی روزمره بسیار شایع است. هرگونه حذف، اضافه یا تجدیدنظر در اهداف و دامنه پروژه بدون توجه به آنکه زمان پروژه را کاهش یا افزایش دهد، تغییر می نامند. ایجاد تغییر در یک پروژه می تواند متأثر از عوامل بسیاری باشد. برخی از این عوامل، اشتباهات در برآوردهای اولیه، تغییرات فناوری در طول انجام پروژه، تغییرات شرایط بازار محصولات، کاهش بودجه و یا تغییرات ناخواسته جدول هزینه هستند. اما در حالت کلی و در بیشتر موارد فقدان ارتباطات به موقع و موثر یا فقدان یکپارچگی، عدم قطعیت، محیط درحال تغییر و افزایش و پیچیدگی پروژه، موجب تغییر پروژه می شود. علاوه بر این، این گونه تغییرات می تواند بر جنبه های دیگر زمان بندی اجرا، اثر بگذارد که در این صورت نتایجی برای مدیریت برنامه به همراه خواهد داشت. در مدیریت پروژه، تغییر پروژه می تواند موجب تغییر قابل توجه در مدت قرارداد و کل هزینه مستقیم و غیرمستقیم یا هر دو شود. بنابراین، تیم های مدیریت پروژه باید بتوانند به نحو موثر به تغییرات پاسخ دهند تا اثرات منفی تغییر پروژه به حداقل کاهش یابد. چون تغییرات در پروژه ها شایع است مدیریت می تواند و باید با آنها کنار آید، خود را با آنها وفق دهد و از تاثیرگذاریهای مثبت تغییرات بر وضعیتهایی که درعمل پیش می آید استفاده و تغییر را نشانه رشد قلمداد کند. KARTAM ۱۹۹۶)) معتقد است که اگر یک مسئله را زودتر بررسی کنیم تعارضها کاهش می یابد زیرا مسائلی می توانند شناسایی گردند و تغییرات مفیدی را ایجاد کنند. ابزارهای رایج برنامه ریزی پروژه همچون تحلیل ریسک را می توان برای کاهش آثار مخرب تغییر به کار برد زیرا با آنها می توان تعارضهای احتمالی را شناسایی و پیش بینی کرد.

به نظر می رسد همواره ارتباطات مناسب موجب تغییراتی می شوند که آثار مثبت روی پروژه دارند، چون مدیران می توانند درسهای باارزشی از تعارض پیش آمده بگیرند (PINTO AND KHARBANDA-۱۹۹۳) . یک استراتژی که قبل از شروع پروژه می توان آن را مورد بررسی قرار داد این است که به مراحل انجام پروژه بیندیشیم و از ابزارهایی استفاده کنیم که پیشتر شرح داده شد تا از تعارض جلوگیری شود. تهیه و اجرای یک سیستم مدیریت تغییر قبل از شروع پروژه یک گام مناسب و عملی برای مدیریت موثر تغییر است.

مطالعات انجام شده قبلی

موسسه صنعت ساختمان (CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE=CII) تیم تحقیقاتی مدیریت تغییر پروژه را به منظور یافتن روشی درجهت کاهش یا به حداقل رسانیدن تاخیرهای ناخواسته ایجاد کرد. نتیجه کار تیم تحقیقاتی این موسسه آن بود که صرفه جویی قابل توجه در هزینه و زمان و نصب پروژه با اصلاح مدیریت تغییر قابل حصول است.

الگوریتم ارائه شده در این مجموعه براساس نتیجه همکاری بین دوازده عضو تیم تحقیق درباره تغییر پروژه های (CII) است که مراجعه کنندگان و هم مشاوران پروژه ها می توانند از سیستم مدیریت تغییر ارائه شده توسط این گروهها به خاطر بازدهی آن در برخورد با تغییرات بهره ببرند. در پروژه های ساختمانی مشاوران شامل طراحان، مشاوران مدیریت ساختمان و پیمانکاران هستند. اما سیستم مدیریت تغییر طوری طراحی شده که با پروژه های خارج از صنعت و ساختمان که از برنامه ها و روشهای مدیریت پروژه استفاده می کنند نظیر تهیه نرم افزار، تهیه محصولات جدید و بخش مخابرات نیز سازگاری کامل داشته باشد.

ساختار سیستم

سیستم مدیریت تغییرپروژه دارای دو سطح شامل یک سطح اصول اولیه و یک سطح تفصیلی فرایندهای مدیریت است. در این مجموعه بیشتر به شرح ساختار سطح اول پرداخته شده است. سطح نخست بر پنج اصل بنا شده است:

۱ – ترویج یک فرهنگ تغییر متوازن؛ ۲ – تشخیص تغییر؛ ۳ – ارزیابی تغییر؛ ۴ – اجزای تغییر؛ ۵ – بهبود مستمر براساس تجارب کسب شده.

درعمل هریک از این اصول دست در دست اصول دیگر دارد. درواقع برای افزایش کارایی سیستم این تعامل بین اصول لازم است. در این سیستم لازم نیست که تشخیص، ارزیابی و اصول دیگر فقط در مورد یک پروژه صدق کند، بلکه اعمال نتایج و نتیجه گیریهای استفاده از سیستم درمورد یک پروژه ممکن است مشابه با پروژه های دیگر باشد درصورتی که دامنه پروژه ها مشابه یکدیگر باشد. اگر یک راه همه جانبه برای تغییر موثر یا یک راه همه جانبه برای مقایسه تعارضها در پروژه های مشابه وجود داشته باشد درنتیجه هزینه و تأخیر مشاهده شده در یک پروژه را می توان کاهش داد. از این گذشته تصمیم گیری ی خصوصیت قابل توجه است که در هر مرحله از پروژه بروز می کند. تقریباً در هر مرحله ای تصمیم گیری ضروری است. اغلب این تصمیم گیریها بر وظایف دیگری که انجام می شود اثر می گذارد و برای موثر ساختن فرایند کل تصمیم گیری، مدیران پروژه و دیگر پرسنل یک پروژه باید شناخت کلی نسبت به پروژه های مرتبط یا مشابه داشته باشند. پس داشتن یک سیستم ارتباطات و گزارش مناسب دارای اهمیت است.

ترویج یک فرهنگ متوازن تغییر

اولین اصل مدیریت موثر تغییرات، ترویج یک فرهنگ متوازن تغییر است. در این اصل انتقال، ارتباطات و گزارش عوامل بحرانی موفقیت پروژه بین اعضای تیم بسیار مهم است زیرا آنها بخشی از دامنه پروژه اند. همچنین این اقدامات می تواند از بروز تعارضها جلوگیری کند. دو مفهوم دیگر نیز برای تیم مدیریت پروژه باید معرفی شود، تغییرات مفید و تغییرات مضر. این خیلی مهم است که اعضای تیم را تشویق و حمایت کنند که خود به تشویق تغییرات مفید پرداخته و از تغییرات مضر برحذر باشند. همه تغییرات بد نیستند. بعضی از تغییرات مطلوب هستند. تیم مدیریت از تغییرات مفید استقبال می کند که این امر به کاهش هزینه و زمان، منجر خواهدشد. ولی زمینه را برای دنبال کردن این موضوع توسط مدیریت نیز فراهم می سازد. ازسوی دیگر، تغییرات مضر را باید هرچه بیشتر کاهش داد. این تغییرات ارزش پروژه را کاهش داده و اثرمنفی روی یک پروژه می گذارد. تغییرات مضر وقتی بروز می کند

که جایگزینهای ناکافی برای مسئله ای که آنها با آن درگیرند، وجود داشته باشد. بنابراین، شناسایی حوزه هایی که در آنها احتمال تغییر وجود دارد نیز مهم است. زیرا تیم می تواند تغییرات را پیش بینی کرده و عکس العملهای لازم را نسبت به آن پیش بینی کند. البته در بیشتر مواقع زمان بروز یک تغییر مشخص می کند که آیا آن تغییر مفید یا مضر بوده است. توصیه ای در مراحل اولیه یک طراحی ممکن است مفید باشد ولی همان توصیه اگر در مراحل بعدی پروژه توصیه شود عملاً به افزایش هزینه و زمان پروژه می انجامد اگرچه بعید است که اصلاحات ناشی از تغییر روی خود تغییر اثر نگذارد. این توصیه ممکن است بخش باقی مانده پروژه را در برابر ضرر و زیان دور از انتظار محافظت کند.

تشخیص تغییر

اصل دوم مدیریت موثر تغییر، تشخیص دادن تغییر است و همانند اصل اول، ارتباطات درون گروهی بسیار مهم است. در این اصل، اعضای تیم تشویق به بحث آزاد و شناسایی تغییرات احتمالی می شوند. شناسایی تغییرات قبل از بروز عملی آنها به گروه کمک می کند تا تغییرات را بهتر و زودتر مدیریت کنند. پس از تشخیص تغییرات احتمالی، اعضای تیم باید مشخص کنند که انجام این تغییرات لازم هستند یا انتخابی. یک تغییر لازم مثل تغییر برای مطابقت پروژه با مقررات ساختمان الزامی است و بررسی آن با بررسی یک تغییر اختیاری فرق می کند. تغییر اجباری یا اختیاری بالاخره بر روی پروژه اثر خود را می گذارد. این آثار بر هزینه، زمان و سازماندهی پروژه ها اثر می گذارد که آن را در مدل فرایند CMS می بینیم. سیستم پروژه می تواند آثار احتمالی بر پروژه را مثبت یا منفی تعیین کرده و به گونه ای عمل کند که تغییرات منفی کاهش یابد.

ارزیابی تغییر

اصل سوم مدیریت تغییر، ارزیابی تغییرات است. در ادامه اصل قبلی هدف از ارزیابی تغییر تعیین این مطلب است که آیا سیستم مدیریت می تواند تغییر پیشنهادی را بپذیرد و اجرا کند یا نه؟

اگر تغییر موردنظر دارای اولویت اساسی ازنظر زمانی باشد تیم مدیریت باید منبع تامین اعتبار موقتی تعیین کند زیرا هرگونه تأخیر در تغییر احتمالاً بر هزینه آن خواهدافزود. اما اگر تغییر نسبت به زمان حساس نباشد، مدیریت می تواند با حوصله بیشتر، پیشنهاد را بررسی کند تا مشخص شود آیا تغییر لازم بوده یا خیر؟ دلیل این بررسی دوباره این است که وظیفه تیم افزایش هرچه بیشتر سود پروژه و کاهش هرچه بیشتر آثار منفی تغییر است. برای افزایش هرچه بیشتر سود، تیم باید تغییراتی را که ضروری نیست یا با اهداف بیان شده پروژه نمی خواند، و سرمایه را برگشت نمی دهد حذف کند. تغییر اختیاری این است که مدیریت می تواند اهداف بودجه، یا زمان پروژه اولیه را تغییر دهد. این تغییر احتمالی را فقط وقتی می توان تائید کرد که سود آن بر ضررش فزونی داشته باشد. بعضی از شرکتها از نسبت نفع به هزینه برای این کار استفاده می کنند. تغییری که در مراحل بعدی پروژه ارزیابی می شود، نسبت سود به هزینه بالاتری دارد تا تغییری که زودتر بروز می کند.

یک نکته کلیدی که اعضای تیم پروژه باید بدانند این است که تصمیم ها در پروژه ها در حال تحول است. اعضای تیم باید درک کنند که تصمیم به تغییر می تواند به عنوان یک منطقه آزمون در پروژه عمل کند. این نقاط آزمون لازم هستند تا هرگونه اشتباه یا هرگونه تغییر غیرضروری به حداقل برسد و سود افزایش یابد و یا به دامنه تعیین شده پروژه برسد. از این گذشته این نقاط کنترل برای تیم مهم است زیرا تیم باید تصمیم بگیرد، آیا پروژه ادامه یابد یا نه؟ هرگونه اشتباه می تواند کل سرمایه گذاری انجام شده را به خطر بیندازد.

اجزای تغییر

اجزای تغییر اصل بعدی سیستم مدیریت تغییر پروژه است. این مرحله در مدیریت تغییر پروژه بسیار مهم است زیرا دلیل اصلی داشتن سیستم نیز همین اصل است. تیم تحقیق همواره به مواردی برخورد می کند که در آن هیچ فرایند معمولی برای اطمینان از اجزای تغییر وجود ندارد. وقتی مدیریت مافوق با تغییر موافقت می کند مراحل بررسی در همانجا متوقف می شود درعوض مهمترین مراحل، معمولاً همان اجراست. دراین اصل تائید تغییرات مجوزی است که مدیریت مافوق می دهد. و باید اولویت فراوان برای آن قائل شد. این مجوز باید وقتی صادر شود که به همه طرفها درباره تغییر احتمالی اطلاع داده شود. در بسیاری موارد تغییرات به مسائل جدید منتهی می شوند. نظارت بر اجرای تغییر شامل نظارت بر امور دیگر نیز هست.

بهبود مستمر براساس تجارب کسب شده

اصل پنجم و آخرین اصل از سیستم مدیریت تغییر این است که همواره از اشتباهاتی که موجب تغییر شده درس بگیریم. ایده مهم این اصل یافتن ریشه ها و ارزیابی اشتباهات برای اصلاح آنهاست. این تحلیلها باید به بحث آزاد گذاشته شود تا هرکس بتواند ریشه تغییرات را بشناسد. و اینکه اعضای گروه اشکالات ناشی از تغییر را بدانند بسیار مهم است، چرا که تجربه مدیران تغییر به آنها کمک می کند تا در آینده از مشکلات مشابه پیشگیری و اگر هم پیش آمد آن را حل کند.

نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالب معرفی یک سیستم مدیریت تغییر منظم برای پروژه ها است. سیستمی که دارای فرایند دو مرحله ای با اصول اساسی و فرایند مدیریتی برای اجرای آن اصول است. با داشتن یک روش سیستماتیک برای تغییرات، کارایی انجام یک پروژه و میزان موفقیت آن پروژه افزایش خواهد یافت.

منابع:

۱ – CII PROJECT CHANGE MANAGEMENT RESEARCH TEAM. (۱۹۹۴). PROJECT CHANGE MANAGEMENT, CONSTRUCTION INDUSRY INSTITUTE, AUSTIN, TEX.

۲ – MALLAK, L.KURSTEDT JR.H. AND PATZAK, G.(۱۹۹۷). “PLANNING FOR CRISES IN PROJECT MANAGEMENT”. PROJ. MGMT, ۲۸(۲), ۱۴-۲۰.

۳ – NAOVM. (۱۹۹۴). “CRITICAL ANALYSIS OF TIME AND COST OF MANAGEMENT ۱۲۰(۴), ۶۸۷- ۷۰۵.

۴ – PINTO.J. AND KHARBANDA, O.(۱۹۹۵). “PROJECT MANAGEMENT AND CONFLICT RESOLUTION”. PROJ. MGMT. J. ۲۶(۴). ۴۵-۵۴.

۵ – TIONG, R.(۱۹۹۰). “EFFECTIVE CONTROLS FOR LARGE SCALE CONSTRUCTION PROJECTS. “PROJ. MGMT. J. ۱۱(۱), ۳۲-۴۲.

*http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۴۹

مدیریت تغییر فناوری

ترجمه: مهدیه خسروی این نوشتار نگاهی است هدفمند به تغییراتی که فناوری در مدیریت ایجاد می کند. مباحثی که در اینجا مطرح می‌شود عبارت‌اند از: – منظور ازتغییرات ناشی از فناوری در مدیریت چیست؟– این تغییرات چه جایگاهی در سیستم فناوری اطلاعات یک شرکت دارد؟– چه نوع از سرمایه گذاری برای بازگشت سرمایه و کاهش هزینه‌های مالکیت مناسب است؟– تصمیم‌گیری مدیریت در زمینه سرمایه گذاری روی فناوری باید چگونه باشد؟– تحلیل عوامل مختلف در ارزیابی فناوری و پیشنهاد مسیرهای مناسب و بیان عواملی که با آنها فناوری موفقیت را برای مدیریت به ارمغان می‌آورد.

فواید تغییرات ناشی از فناوری در مدیریتبه برنامه TECHNOLOGY CHANGE MANAGEMENT) TCM) می‌توان به عنوان رویه‌ای برای یک سرمایه‌گذاری نگاه کرد. در یک برنامه TCM باید آخرین تغییرات روز در عرصه فناوری به طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرند و با تکیه بر آنها پاسخی درخور به تقاضاهای مشتریان ارائه شود. به این طریق اطمینان حاصل می‌شود که تمام سرمایه‌گذاریهای انجام شده توسط بخش IT یک سازمان موفقیت‌آمیز خواهد بود. بنابراین به مدد آخرین پیشرفتهای عرصه فناوری بر ارزش مشتریان افزوده خواهد شد؛ چرا که خدمات و محصولات ارائه شده به شیوه‌هایی خلق می‌شوند که برای کاربران مانوس‌تر باشند.تحلیل نتیجههر گاه سازمانی در صدد اجرای یک تغییر با کمک فناوری، ارتقای محصول و یا انتقال فناوری برآید، اولین گام انجام یک تحلیل روی نتایج و آثار آن پیش از وقوع است. چنین تحلیلی در واقع به دنبال یافتن پاسخی برای پرسشهای زیر است:الف) به چه دلایلی چنین تغییر یا تغییرهایی مورد نیاز است؟ب) چه پتانسیل‌هایی برای اجرای آن تغییر(ها) لازم است؟پ) هزینه تحقق این تغییر(ها) چه میزان خواهد بود؟ت) مزایای ناشی از این تغییر(ها) چیست؟ث) آیا با نیازهای ما و خواسته‌های موجود تناسب دارد؟ در صورت ایجاد این تغییر چه دستاوردهایی حاصل می‌شود؟ج) کدام واحد در بهترین جایگاه برای تحقق و اجرای این تغییر است؟چ) چه موقع بازگشت سرمایه حاصل خواهد شد؟ح) چه سیستم‌های دیگری تحت تاثیر این تغییر یا تغییرها قرار خواهند گرفت؟با اجرای این تحلیل یک دیدگاه کلی حاصل می‌شود که نشان خواهد داد آیا تغییر باید ایجاد شود یا خیر؟ بنابراین بسیار ارزشمند است که قبل از اخذ هر تصمیمی زمان کافی به تحلیل نتایج قابل پیش‌بینی اختصاص داده شود.

گرایش بازار به فناوریهر گاه سازمانی در موقعیت نهایی‌سازی یک فناوری قرار گیرد، ارزش آن را دارد که به گرایشهای موجود در بازار نگاهی داشته باشد. به این ترتیب شواهدی در اختیارش قرار می گیرد، مبنی بر اینکه آیا آن فناوری خاص ارزش استفاده دارد؟ این فناوری به چه درجه‌ای از تکامل رسیده است؟ آیا فناوری مذکور نوظهور بوده یا دارای قدمت است؟ یافتن پاسخ مناسب برای این سؤالها سبب کسب آگاهی از آخرین تمایلات و گرایشهای موجود در بازار می‌شود.تعیین رهبران پیشروتشخیص اینکه چه کسانی در بازار در راس قرار دارند و چه کسانی حرف اول را در ارائه فناوری مورد نظر می‌زنند، بسیار مهم و کلیدی است. چه کسانی و چه عواملی خواستها و نیازها را تعیین می کنند و چه کسی از فواید حاصل سود می‌برد؟ همچنین باید به مخترعان، اولین استفاده کنندگان، مهره‌های کلیدی و نیز آنهایی که در این زمینه عقب مانده‌اند، توجه شود. به عنوان مثال SAP در فناوریهای ERP پیشگام است. مایکروسافت سردمدار رایانه‌های رومیزی است، در حالی‌که IBM و BEA در Java/J۲EE مبتنی بر فناوری SDA رقیب یکدیگرند. در زمینه وب هم شرکت گوگل با شرکت مایکروسافت در رقابتی فشرده به سر می‌برد.همه نمونه‌های مطرح شده در بالا مثالهایی کلی بودند. ایده همگامی با پیشگامان و رهبران یک عرصه با هدف دستیابی به نتایج بهتر پایه‌گذاری شده است. به این ترتیب نه تنها نسبت به آخرین ویژگیها و خصیصه‌های آن فناوری آگاهی حاصل می‌شود، بلکه حمایت بهتری هم ایجاد خواهد شد. در ضمن باید بررسی شود که آیا این ویژگیهای نوین برای سازمان مثمر و مفید خواهند بود و نیز برای

بهره‌برداری از آنها چه بهای اضافه‌ای باید پرداخته شود؟ این کاملاً به نیازها و خواسته‌هایی که از آن کسب و کار انتظار می‌رود بستگی دارد. باید دید که چه میزان از رشد در آن کسب و کار مشاهده می‌شود؟ میزان سرمایه‌گذاری در چه حد است؟ و اصلاً خود آن کسب و کار در چه حد و اندازه‌ای است.

پذیرش تغییراتپذیرش تغییرها با خط مشی‌ای آغاز می‌شود که استراتژی نام دارد ـ آیا مدیریت در صدد ایجاد تغییرات لازم است ـ؟آیا سازمان مایل به پذیرش آخرین فناوری هست؟همه اینها بستگی به توان و پتانسیل مورد نیاز، هزینه‌ها و به علاوه منافعی که فناوری نوین با خود به همراه می‌آورد دارد. از طرفی هم نشاندهنده پویایی و بازده یک سازمان در گسترش سریع آن شیوه نوین، استراتژی آماده‌سازی برای ورود به عرصه رقابت در بازار، زمان‌بندی و نیز سرعت تعقیب بازار است.

ارزیابی فناوریدر ادامه ده معیار ذکر شده است که در ارزیابی فناوری باید مورد توجه قرار گیرند. این معیارها همچنین در مورد ارزیابی فروش هم قابل اعمال است. نتایج نهایی ارزیابی، بسته‌ای استراتژیک است که مورد استفاده بخش IT قرار می‌گیرد.

۱ – مقیاس‌پذیریدر واقع معیاری است از اینکه آیا این کاربرد جدید در روی ماشین‌های مختلف که در مکانهای مجزا از هم قرار گرفته‌اند قابل پیاده‌سازی است. به این ترتیب می‌توان اطمینان حاصل کرد که در صورت توسعه کسب و کار، می‌توان سخت‌افزارهای اضافی در قسمتهای مختلف به گونه‌ای نصب کرد، بدون اینکه روی عملکرد سیستم تاثیر نامطلوب داشته باشد. بدون تغییر کاربرد و تنها از طریق افزودن توانایی سخت‌افزاری بخشهای مختلف می‌توان ظرفیت کاری سیستم را افزایش داد. پس سوال مطرح این است که «آیا می‌توان قطعات جدید را به‌دور از ایجاد نقص در عملکرد روی ماشین‌های گوناگون نصب کرد؟»

۲ – قابلیت توسعهدر واقع این قابلیت مبین آن است که آیا کاربرد مورد نظر، قابلیت توسعه را دارد، به نحوی که در صورت لزوم بر ظرفیت کاری افزوده شود؟ در واقع هدف دستیابی به حجم کاری بیشتر توام با کیفیت بهتر است.

۳ – وفق‌پذیری با نسخه قبلی خوددر واقع معنایش این است که اگر شما این فناوری جدید را خریداری کنید، در حالی که نسخه قبلی آن را هم داشته‌اید، آیا ارتقا و اصلاح اجزا و تجهیزات قبلی کافی است یا باید تغییرات اساسی در ساختار ایجاد شود؟ ۴ – انعطاف‌پذیریانعطاف‌پذیری به معنای ظرفیت محصول در هماهنگ شدن با نیازها و خواسته‌های مشتریان مختلف است و اینکه به کاربر اجازه دهد تا مطابق خواست خود تغییرات لازم در ظاهر، ساختار و طراحی ایجاد کند.

۵ – سازگاریسازگاری یعنی کاربرد جدید تا چه اندازه قابلیت اجتماع با دیگر کاربردها یا سیستم‌های موجود یا محتمل در آینده را دارد.

۶ – عملکردنحوه پاسخ‌دهی سیستم به نیازهای و خواستهای مشتریان چگونه و در چه حد است؟ به عنوان مثال در مورد رایانه‌ها معیار عملکرد حاکی از آن است که توان عملیاتی CPU و ظرفیت حافظه در چه حد است؟ آیا برای کاربردهای real time مناسب است؟ برای تضمین عملکرد بالا چه تغییرات تطبیقی باید در ساختار ایجاد شود؟

۷ – ویژگیهای جدید (قابل استفاده بودن)آیا همه کارها و ویژگیهای مورد نیاز سهامداران از طریق این کاربرد جدید قابل حصول است؟ آیا این ویژگیهای جدید قابلیت پاسخگویی به نیازهای ویژه و خواسته‌های مشتریان را دارد؟

۸ – بقا و ماندگاریدوام و ماندگاری آن در چه حد است؟چه خدمات پس از فروشی از جانب فروشنده ارائه می‌شود؟ مستندسازی آن در چه سطحی از کیفیت قرار دارد؟ عوامل اصلی که برای نگهداری و پشتیبانی از یک سیستم مطرح است کدامند؟ آیا نگهداری از سیستم به صورت خودکار انجام می‌شود؟ بر اساس یک معیار سنجش روزانه چه مقدار زمان باید به فرایندهای نگهداری از سیستم اختصاص داده شود؟ چنانچه نقصی بوجود بیاید سرعت رفع آن و زمان مورد نیاز برای راه‌اندازی مجدد سیستم چقدر خواهد بود؟۹ – سادگیآیا طراحی سیستم به گونه‌ای هست که استفاده از آن ساده باشد؟ آیا براحتی می‌توان آن را اصلاح نمود؟چه میزان زمان برای ارتقا، توسعه، افزایش موارد جدید و پاسخگویی به خواسته‌های نوظهور مشتریان نیاز است؟ آیا نگهداری

و پشتیبانی از آن آسان است؟ چندین مرحله برای محلی‌سازی استفاده از سیستم مورد نیاز است؟ آیا اصل تفکیک و استقلال از سایر قسمتها رعایت شده است؟

۱۰ – ضریب اطمینانـاین در واقع مهمترین معیار در میان معیارهای دهگانه مطرح شـده، است و نشان می‌دهـد که میزان استحکام و دوام سیستم در چه حـد و انـدازه‌ای است. آیا نقص در محصول خروجی اغلب رخ می‌دهد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ چه موقع این نواقص ایجاد می‌شود؟ آیا نحوه عملکرد مداوم و پایدار است یا پی در پی حوادث غیر منتظره با دلایل مجهول رخ می‌دهد.

محاسبه ضرایب وزنبرای محاسبه نقش هر یک از ده معیار بیان شده بر اساس میزان تاثیرشان یک ضریب وزنی به هر یک اختصاص داده می‌شود. قبل از انجام هر اقدام و اخذ هر تصمیمی لازم است که امتیاز کل و نیز امتیاز هر یک از معیارها برای قسمتهای مختلف محاسبه شود و مقایسه‌هـای لازم صورت پـذیرد. سپس کادر مـدیریت طی یک جلسه مروری با حضور طراحان اصـلی، تصـمیمات استراتژیک را اتخاذ می کند.بازبینی و مرور می‌تواند بر اساس نیازهای کسب و کار لحاظ شود. در یک سیستم real time ضریب اطمینـان، عملکرد، مقیاس‌پـذیری قـابلیت توسـعه، سـادگی و سازگـاری حـائز اهمیـت هسـتند، در حـالی کـه در یـک سیستم ایستا ویژگیهای جدید، بقا و تدوام، و انعطاف‌پذیری حرف اول را می‌زنند.

منبع:www.projectperfect.com.au

*تدبیر

رهبران تغییر

نویسنده: پیتر اف. دراکر مترجمان: حمید رحیمیان و محمدرضا بابائی

امروزه در مورد غلبه بر مقـاومت در برابـــر تغییرات، که تـا ۱۰ یا ۱۵ سال پیش از متـــداول ترین موضوعهای کتابهای مـدیریت و سمینارهای مدیریتی بود، کمتر می شـنویم. هر شخص تاکنون پذیرفته است که تغییر غیرقابل اجتناب است. اما هنوز هم تلویحاً گفته می شود که تغییر ماننـد مرگ یـا مالیـات است که بایستی تا آنجا که امکان دارد به تاخیر بیفتـد و هیـچ تغییری همواره کاملاً مطبوع نخواهـد بود. اما در یک دوره تغییر ناگهانی و وسیع، همانند آنچه که در آن زندگی می کنیم، تغییر همه گیر و طبیعی خواهد بود. مطمئناً تغییر رنـج آفرین و همراه با ریسک است و از همه بالاتر نیازمنـد تلاش زیاد و سـخت خواهـد بود. اما چنانچه سازمان رهبری تغییر را وظیفه خود نداند، (اعم از آنکه سازمان تجاری، یک دانشـگاه و یا یک بیمارستان باشد) نجات نخواهد یافت. در یک دوره سریع تغییر بنیادین، فقط سازمانهایی نجات خواهند یافت که رهبران آن اهل تغییر باشـند. بنابراین، یک چالش مهم قرن بیست ویکم برای مـدیران، آن خواهد بود که سازمان آنان به یک رهبر تغییر، تبدیل شود. امروزه صـحبتهای زیادی در مورد یک سازمان نوآور وجود دارد اما سازمانـدهی سازمانی که پـذیرای نوآوری باشد – حتی سازماندهی آن برای نوآوری – کافی نیست تا بتوان آن را به رهبر تغییر تبـدیل کرد. برای رهبر تغییر بودن، لازم است تمایل و توانایی تغییر آنچه را که اکنون در حال انجام است داشـته باشـیم و همچنین توانایی برای انجام کارهای جدیـد و مختلف نیز در ما باشد. برای دستیابی به این هدف، نیاز به بکارگیری سیاسـتها و انجام اعمالی است که باعث شود زمان حال، آینده را بسازد. پشت سر گذاشتن دیروز اولین قدم برای یک رهبر تغییر این است که منابعی که موجب به دست آمـدن و اجرای عملیات بی نتیجه می شونـد را آزاد سازد. نگهـداری دیروز همیشه مشـکل ساز و زمان بر است. نگهـداری دیروز همیشه باعث می گردد که منابع کمیاب و باارزش آن و از همه بالاتر قادرترین پرسـنل آن نتایجی را کسب کننـد. اما انجام کارها به روشـهای مختلف – نوآوری تنها – همیشه موجب بروز اشـکالات خارج از انتظار می شود. و اگر افرادی تمایل به نگهـداری دیـروز دارند، به ایـن معنـی است کـه آنها بـــه سادگی برای ایجاد فردا آمادگی نخواهند داشت. بنابراین، اولین سیاسـت تغییر بایستی پشت سـر گذاشـتنی سازمان یافته باشد. رهبر تغییر سـعی می کند محصول خدمت، فرایند، بازار کانال توزیع، مشتری و

استفاده کننـده نهـایی را در طول عمر آن آزمـایش کنـد. این کـار براسـاس یک برنامه مشـخص انجام می گیرد. سوالی که به طور جدی باید پرسید این است که آیا ما باتوجه به آنچه که تاکنون انجام داده و نتایج آن را دیده ایم، می خواهیم باز هم به دنبال ادامه آن برویم؟ اگر پاسخ منفی است نبایـد اجـازه مطالعات دیگری داده شود بایـد دیـد که چه کاری بهتر است انجام شود؟در حالتهای زیر، باید دیروز را پشت سر گذاشت. ۱ – زمانی که فکر می کنید هر یک از محصول، خدمات، بازار یا فرایند هنوز چندسال خوبی از عمرشان باقی است. چنین محصولات، خدمات، بازار و یا فرایندهایی قطعاً در حال زوال هستند که همیشه بیشترین مراقبت و توجه را نیـاز دارنـد و تقریباً همیشه بایـد برآورد کنیم که چقـدر از زمان عمر واقعی آنها، باقیمانـده است. البته معمولاً آنها در حال زوال نیسـتند بلکه آنها مرده اند. ۲ – زمانی که تنها بحث برای نگهـداری یک محصول، خـدمت، بازار یا فرآینـد، این باشد که ارزش آن صفر شـده است. حسابهای دارائی که ارزش آنها صـفر شده است در حسابداری مالیات جایگاه خود را دارد اما برای مدیریت هرگز نبایـد سوال این باشـد که ارزش آن چقدر است؟ سوال بایستی این باشد که چه چیزی را تولید خواهد کرد؟ ۳ – زمانی که به خاطر حفظ یک محصول، خـدمت یا فراینـد قـدیمی، محصول، خـدمت یا فراینـد جدید و روبـه رشد مورد غفلت قرار می گیرد. برای هر محصول، خدمت، بازار یا فرایند، هر رهبر تغییر بایستی سوال کند که «اگر قرار بود اکنون وارد این وضعیت شویم و اگر آنچه را که الان می دانیم، قبلاً می دانستیم، آیا به همین طریق وارد این وضـعیت می شـدیم که الان وارد شده ایم؟ و آن سوال بایستی در مورد محصولات، خدمات، بازارها و یا فرایندهای موفق و همچنین ناموفق هر دو پرسـیده شود. همچنیـن پرسـش بسیار مهمـــــی باید در مـورد توزیع کننـدگان و شـبکـــه هـای توزیع که در دوره تغییر بیش از هر چیز دیگری تمایـل به تغییر سـریع دارنـد، پرسـیده شود. بهبود نظام منـد هر کاری را که شـرکت انجام می دهـد، هم داخلی و خارجی، اعم از محصول یا خـدمت، فراینـد تولیـد، بازاریابی، فنـاوری، آموزش و توسـعه نیروی انسانی و اسـتفاده از اطلاعات، لازم است با نرخ سالیانه جاری، بهبود داده شونـد. در بیشتر مناطق، نرخ بهبود سالیانه ۳ درصد واقعی و قابل دسترس است و نیاز به بهبود سیستماتیک و مستمر دارد. به هرحال لازمه بهبود مستمر اتخاذ تصمیمات اصلی توسط سازمان است. سازمان بایستی به سوالهایی همچون پرسشهای ذیل پاسخ دهد: در یک حوزه مشخص و معین شاخص عملکرد چیست؟ کیفیت در یک محصول چیست؟ تا چه حد بهبود می تواند توسط مشتری مشخص گردد؟» پس تعریف و تعیین عملکرد در حوزه خدمات معمولاً خیلی مشکل است. بهبود مستمر در هر حوزه ای غالباً باعث تغییر شکل عملیات اجرایی می گردد. آنها به سـمت ایجاد نوآوری هـدایت می شونـد و باعث ایجاد نوآوری در خدمات می گردند. فرایندها و تجارتهای جدید به وجود می آورنـد. غالباً بهبود مستمر بـاعث تغییر بنیـادی می گردد. بهره برداری از موفقیت تقریباً ۷۰ یا ۸۰ سال از ابـداع گزارش ماهیانه و معرفی آن به بیشتر سازمانهای تجاری می گذرد. تقریباً بدون اسـتثناء صـفحه اول این گزارش، حیطه هایی را که نتایج آنها کمتر از انتظـار بوده و یـا هزینه هـای بیشتر از رقم بودجه پیش بینی شـده را نشان می دهـد. این گزارشـها بر روی مشـکلات متمرکز است. از مشـکلات نمی توان چشم پوشـی کرد. اما برای رهبر تغییربودن شـرکتها بایستی بر روی فرصـتها تمرکز کننـد. برای حصول این منظور نیاز به ایجاد یک تغییر کوچک اما بنیادین است: صفحه اول گزارش ماهیانه جدید، بایستی برروی نتایجی که بهتر از حد انتظار بوده انـد تمرکز داشـته باشد، سـپس صـفحه مشـکلات مطرح شود. زمان صـرف شده برای صـفحه جدید بایستی همانند زمان صرف شده برای صـفحه مشـکلات باشد. همانند حالت بهبود مستمر، بهره برداری از موفقیت، به هرحال دیر یا زود ما را به نوآوری اصـلی رهنمون خواهـد ساخت. زمانی می رسـد که کلیه گامهای کوچک در راه بهره برداری باعث تغییر بنیادی اصـلی می گردد و آن همـان چیز جدیـد اصـلی و متفـاوت خواهـد بود که مطلوب ماست. نوآوری نظام منـد امروزه به نوآوری توجه بیشتری می شود. یک پشت سر گذاری سازمان یافته، بهبود مستمر وبهره برداری از موفقیت ممکن است برای بسیاری از شرکتها مثمرثمر باشد. بدون آن سیاسـتها، هیـچ سازمانی نمی تواند به کسب موفقیت در نوآوری امیدوار باشد. اما در سازمان یک رهبر تغییر موفق، بایستی یک سیاست نظام مند نوآوری وجود داشـته باشد. دلیل اصـلی این نیست که رهبران تغییر بایستی نوآوری کنند، بلکه دلیل اصـلی اینست

که یـک سیاست نظام منـد نوآور افکـار پرسـنل سازمان را برای رهبری در تغییر آماده می کنـد و کلیه پرسـنل سازمان را وادار به مشاهـده تغییـر به عنوان یک فرصت می سازد. نوآوری نظام منـد نیازمنـد به یک سیاست بازبینی نظام مند است که هر ۶ تا ۱۲ ماه برای تغییرات در حوزه هایی انجام می گیرد که من آن را دریچه های فرصت می نامم. آن دریچه ها شامل: * موفقیتها و شکستهای دور از انتظار سازمان و موفقیتها و شکستهای دور از انتظار رقبا؛ * تضاد و ناهماهنگی بین آنچه هست و آنچه باید باشد، - خصوصاً اختلاف در فراینـدها ماننـد تولیـد و توزیع یـا اختلاف بین فعالیتها و کوشش‌های یک صـنعت و ارزشـها و انتظارات مشتریان آنها * احتیاجـات و ملزومـات فراینـد هماننـد ارتبـاط ضـعیف در یکی از فراینـدهای داخلی سازمـان؛ * تغییرات در صـنعت و بنیاد بازار؛ * تغییرات در جمعیت؛ * تغییرات در معـانی و پذیرشـها - مثلاً تغییر دیـد از مشاهـده نیمه خـالی لیـوان به سـوی نیمه پر آن؛ * دانش جدیـد. هر تغییر در یکی از این موارد سوالهـایی را مطرح می کنـد که آیـا این یـک موقعیت نوآوری برای مـاست؟» نوآوری هرگز بـدون مخـاطره نیست. امـا اگر نوآوری براسـاس بهره برداری از وقـایع به وقوع پیوسـته باشـد، به مراتب کم مخاطره تر از موقعیتهای غیربهره برداری خواهـد بود. اجتناب از دامهای نوآوری رهبران تغییر در نوآوری با سه دام مواجه خواهنـد شـد. آنها آنقـدر جـذاب هسـتند که ممکن است رهبران مکرراً در دام یک و یا هر سه آنها بیفتنـد. ۱ - زمانی که دنبال راههای نوآوری هستیـد، اولین دامی که بایـد از آن اجتنـاب کرد موقعیتی است که سازگـاری بـا واقعیتهای استراتژیک نـدارد: پایین آمـدن نرخ زادوولـد، دگرگونی در مصـرف درآمـد غیرثابت را به وجود می آورد. حتی اگر نوآوری به شـکست منجر نگردد - همان طور که معمولاً اتفاق می افتـد - همیشه مسـتلزم کوشـش و تلاـش زیاد، پول و زمان است. ۲ - دومین دام گیـج کننـده نوآوری، نوظهور بودن است. آزمـایش یک نوآوری بـاعث خلق ارزش می شود. نوظهور بودن فقـط سرگرمی ایجاد می کنـد. مـدیریت مکرراً بـدون هیـچ دلیلی به جای انجام کارهای روزانه مشابه و خسـته کننـده، اقـدام به نوآوری می کند و نکته این نیست که آیا ما آن را دوست داریم؟ بلکه این است که آیـا مشتریـان آن را می خواهنـد و برای آن پول خواهنـد داد؟ ۳ - سـومین دام گیـج کننـده مربوط به حرکت و عمـل است. معمولاً زمـانی که یک محصول، خـدمت یا فراینـد سودآور نباشـد بایستی کنار گذاشـته شود و یا سـریعاً تغییر کنـد. مـدیریت، سازمانـدهی مجـدد انجام می دهـد که اغلب برای اطمینان مورد نیاز است. اما بایستی بعـد از عمل انجام پذیرد. سازماندهی مجدد به تنهایی یک حرکت است و جایگزین عمل نیست. فقط یک راه برای اجتناب از دامهای فوق پیش گفته و یا نجات شخصـی که در یکی از دامها گرفتـار شـده است وجود دارد: سازمانـدهی پیش نیـاز تغییر است. پیش نیاز تغییر در مقیاس کوچک: کســـی نمی توانـد تحقیقات بازار را براساس مقیاس واقعی جدیـد انجام دهـد. همچنین هیـچ ابـداعی بـرای اولین بار کامل نیست. همواره مشـکلات بدون اینکه کسـی فکر کنـد بـــروز می کننـد. همواره مشـکلاتی که به نظر نوآوران بـــزرگ می رسـیدند جزئی یا غیرقابل لمس بوده انـد. این تقریباً یک قانون طبیعت است که هرچیز جدید واقعی، خواه محصول و یا خدمت یا یک فناوری، بازار اصلی و مصرف کننده اصلی خود را الزاماً در آنجا که نوآوران و شـرکتها انتظار دارنـد پیدا نمی کند. بهترین مثال از نمونه های اولیه است. بهبود موتور بخار که «جیمز وات» در قرن هفدهم طراحی کرده در رخدادی است که بیشتر مردم، آن را ظهور انقلاب صنعتی اعلام می دارند. جمیز وات در طول عمر خود فقط یک کاربرد موتور بخار را مشاهده کرد و آن تخلیه آب از معدن ذغال سـنگ به بیرون بود. بنابراین، او فقط آنها را به معادن ذغال سنگ فروخت. در واقع پدر واقعی انقلاب صنعتی شریک او ماتیوبولتون است. ۱۰ یا ۱۵ سال بعد از اینکه ۷۰ درصـد کـاهش پیـدا کرد. مطالعـات، تحقیقـات بـازار و شبیه سازی رایانه، جایگزینی برای تست واقعیت نیست. هرچیز بهبود یافته یا جدید، ابتدا نیاز به تست در مقیاس کوچک یعنی نیاز به تست اولیه دارد. باتوجه به اینکه هرچیز جدید در زمانهایی با مشکل مواجه می شود، نیـاز به یـک رهبر و قهرمـان که مورد احترام سازمـان باشـد، دارد اما لازم نیست که آن شـخص در سازمان حاضـر باشـد. بهترین راه برای تست یـک محصول یا خـدمت جدیـد اغلب این است که یک مشتری پیـدا کنیم که واقعاً خواسـتار نوآوری بوده و تمایل داشـته باشد برای حصول موفقیت با تولیدکننده همکاری کند. بودجه تغییر در بیشتر شـرکتها فقط یک بودجه وجود دارد. در

زمانهای خوب هزینه هـــا افزایش می یابنـد. در زمانهای بـد هزینه ها کـــاهش می یابند. این روند عملاً در دست داشـتن آینده را ضمانت نمی کنـد. رهبری تغییر نیازمنـد دو بودجه جداگانه است. اولین بودجه بایستی یک بودجه عملیاتی باشد که نیاز به هزینه ها بر ای حفـظ کسب و کـار فعلی را نشـان می دهـد و معمولاً بین ۸۰ تا ۹۰ درصـد کلیه هزینه هاست. همیشه با این سوال که حـداقل بودجه مورد نیاز برای ادامه عملیات چقدر است؟ می توان به آن بودجه رسید. در زمانهای نامناسب بایستی در واقع به طور معکوس اصـلاح گردد سپس رهبری تغییر بایستی بودجه جداگانه ای برای آینده داشته باشد. آن بودجه بایستی در زمانهای خوب و بد ثابت نگه داشـته شود. این بودجه کمی بیش از ۱۰ تا ۲۰ درصـد کل هزینه ها خواهـد بود. تعداد کمی از اقلام هزینه ای برای آینده نتایج کسب خواهنـد کرد مگر اینکه بودجه در سـطح ثابت در یک دوره اساسـی نگهداری و حفظ شده باشد. (نکته مهم و قابل توجه: به هرحال، زمانهایی خواهـد بود که حوادثی وجود دارد که حفظ آن هزینه ها حیات شـرکت را تهدیـد خواهـد کرد.) به همین ترتیب برای محصول جدید، خدمات جدید و فناوریهای جدید، برای توسـعه بازار، مشتریها و شـبکه های توزیع و بالاتر از همه برای توسعه نیروی انسانی هم بودجه هایی باید در نظر گفته شود. بودجه مورد نیاز آینده را می توان با سوال مطلوب ترین چیزی که این فعالیتها در راسـتای بهـترین نتایـج بـه دست می آورنـد چیست؟ پیـدا کرد. متـداولترین، امـا خطرنـاکترین عمـل، کـاهش هزینه برای نیـل به موفقیت، خصوصـاً در زمانهـای نامنـاسب است. چنین تصور می شود که این محصول، خـدمات یـا فنـاوری به هرحـال موفق است و نیـازی به صـرف پول بیشتر نیست. امـا صـحیح این است که این یـک موفقیت است و بنـابراین، بیشترین حمایت ممکن را نیاز دارد. بایستی خصوصاً در زمانهای بـد حمایت شود یعنی زمانی که در گـــردونه رقابت شروع به کاهش هزینه ها می کنیم. موازنه، تغییر و اسـتمرار سازمانهایی که رهبران تغییر هسـتند درواقع برای تغییر طراحی شده اند. اما مردم به اسـتمرار نیاز دارند. آنها بایستی بدانند که موقعیت آنها چیست. آنها نیاز به این دارنـد که بدانند با چه کسانی کار می کنند. آنها نیاز دارند که ارزشـها و مقررات سازمان را بدانند. اگر محیط کاری غیرقابل پیش بینی، غیرقابل درک و ناشـناخته باشد، عملیات به خوبی انجام نخواهد شد. اسـتمرار به طور مساوی در خارج از سازمان نیز مورد نیازاست. توانایی در تغییر سـریع نیاز به ارتباط و همکاری بلندمـدت با تامین کنندگان و توزیع کننـدگان دارد. موازنه تغییر و اسـتمرار نیـاز به کـار مستمر بر روی اطلاعـات جـاری دارد. هیـچ چیزی به انـدازه اطلاعات غیرموثق وضعیت، باعث گسیختن استمرار و تباهی ارتباطات نخواهد شد (به استثناء، شاید، اطلاعات غیرموثق عمدی). این برای هر شرکت و برای هر تغییری به صورت روتین درآمده است حتــی برای پایین ترین رده های سازمان که چه کسانی بایستی اطلاع داشـته باشـند؟ شرکتی که می خواهـد یـک رهبر تغییر موفق باشـد، بـایستی دارای مقررات اسـتوار باشـد. بالاـتر از همه نیاز به اسـتحکام بنیادی در سازمان از جمله در اهداف، ارزشها، و تعریف عملیات و نتایج آنها وجود دارد. باتوجه به اینکه تغییر یک فاکتور ثابت در موسسات رهبری تغییر است، بایستی پایه ای فوق العاده قوی داشـته باشد. نهایتاً، موازنه بین تغییر و اسـتمرار بایستی براساس پاداش، شناسایی و جایزه ساخته شود. ما مدتها پیش آموختیم که یک سازمان نوآوری نخواهد کرد مگر اینکه به نوآوران خیلی خوب جایزه داده شود و در یک بنگاه کسب و کار اگر نوآوران موفق نشونـد به رده های مـدیریت ارشد ارتقا یابند، در آن صورت مدیریت بالا به تنهایی موفق به نوآوری نخواهـد گردیـد. همین طور مـا بایستی یاد بگیریم که یک سازمان بایستی به اسـتمرار جایزه دهـد و در نظر داشـته باشـد که افرادی که بهبود مستمر را ارائه می دهنـد برای سازمـان ارزشـمند بوده و لیـاقت شـناسایی و دریـافت جـایزه به عنوان یک نوآور حقیقی را دارند. هرچه بیشتر یک سازمان به عنوان رهبر تغییر شـناخته شود نیاز بیشتری به موازنه تغییر سـریع و اسـتمرار دارد. این موازنه یکی از ملاحظـات مـدیریت فردا خواهـد بود. یـک چیز مشـخص است، مـا سالهـاست که با تغییرات عمیق روبرو هستیم. بیهوده است که تغییرات را نادیـده بگیریم و وانمود کنیم که فردا هماننـد دیروز خواهد بود. اگرچه تغییرات قابل پیش بینی نخواهند بود، تنها سیاستی که موفق خواهد بود - اگرچه از ریسک بالایی برخوردار است - آینده سازی است. واقعیتهای جدید استراتژی در یـک دوره زمـانی تغییر سـریع و کاملاً نامشـخص استراتژی، هماننـد نمونه ای که جهان در ابتـدای قرن بیست و یکم با آن روبرو

شـده است، برچه اساسـی می توانـد اسـتوار باشـد؟ آیا هیـچ چیز قطعی وجود دارد. در واقع پنـج پدیـده را می توان در آینـده قطعی انگاشت. آنها به هرحال با آنچه استراتژی جاری مدنظر دارد متفاوت هسـتند و بالاتر از همه اساساً اقتصادی نیسـتند. آنها اجتماعی و سیاسی هستند. این پنج پدیده عبارتند از:۱ – کاهش شدیدزاد و ولد: یکی از واقعیات مهم واحد – چون در تاریخ هیچ گاه به وقوع نپیوسـته بوده – کـاهش نرخ زاد و ولـد است. حـتی مهمتر از آن می توان توزیع سن افراد را در جـامعه دانست. هیـچ گـاه در تـاریخ ندیـده و نداشـته ایم که ساختـار جمعیت به گونه ای شود که افراد مسن تعـدادشان از افراد جوان – هماننـد آنچه که در اواسـط قرن بیست و یـک در کـل دنیا اتفاق خواهـد افتاد و هم اکنون در بخشـی از اروپا شاهـد آن هستیم – بیشتر شود. استراتژی اصـلی و کلی اکنـون براین اسـاس گذاشـته شـده که تعـداد افراد و جمعیت جهـانی در حـال کـاهش است و مخصوصـاً جمعیت جوان بیشـتر روبه کاهش گذاشته است.۲ – تغییرات در چگونگی مصـرف درآمد: هنگامی که کسب و کارها و صنایع نسبت به موقعیت بازار خویش آگـاهی می یابنـد، عملاً هیـچ یك واقعاً ترکیب مهم آن را نمی شناسـند و عملاً هیـچ کـدام نمی داننـد که آیا مشارکت مشتری در خریـد محصولا‌ت بـا خـدماتشان افزایش پیـدا می کنـد یا کاهش می یابـد. به عنوان یك قانون، رونـد توزیع درآمـدهای جاری در طبقات یعنی از محصولات یا خـدمات، که یکبار بنا گذاشـته شـده انـد، معمولاً برای یك مـدت زمان طولا‌نی مانـدگار میماننـد و چرخه کسب و کار در آنها تاثیری ندارد. به همین دلیل، تغییرات کمی می توان یافت که بااهمیت تر از گرایش جدید توزیع باشند. چهاربخشی که درآمدهای جاری آنها در قرن ۲۱ رشد داشته است عبارتند از دولت، موسسات بهداشتی و درمانی، مراکز آموزشی، دانشـگاهی و تفریحی، تغییر رونـدها در این چهار بخش اولین موضوعی است که در استراتژی ها باید مدنظر قرار گیرد.۳ – تعاریف جدیدی از عملکرد: دو نوع توسـعه یعنی ظهور کارگران غیریدی طبقه متوسط و افزایش انتظار عمر، باعث توسـعه موسساتی از قبیل صنـدوقهای بازنشسـتگی و یا صـندوقهای دوجانبه گردیده است. این صـندوقها مالکان دارائیهای عمده اجتماع مدرن و توسـعه یافته یعنی شـرکتهای سـهامی عـام هسـتند. اکنون بـا این تغییر در مـالکیت، بـا تغییر در قـدرت نیز مواجه هستیم. در آمریکـا از اواخر دهه ۱۹۲۰، تئوری غـالب، اگرچه نـامعلوم و مبهم، براین اسـتوار بود که در کسب و کـار بایـد بین سـهام کلیه ذینفعـان شامـل مشتریـان، کارکنان، سـهامداران و مانند آنها توازن برقرار گردد و در واقع برای هرکسـی قابل محاسـبه باشد. تئوری آمریکایی که مدعی است کسب و کارهـا بایـد انحصاراً برای منافع کوتاه مـدت سـهامداران فعالیت کننـد، مانـدگار و قابل دفاع نبوده و بایـد بازنگری شونـد. امنیت اقتصـادی افراد بی شـماری که انتظـار عمر طولا‌نـی تری نیز دارنـد، به طـور فزاینـده ای بستگی به درآمـدهای آنهـا به عنـوان صاحبـان سـهام دارد. بنـابراین، تاکیـد بر انـدازه گیری عملکرد، براسـاس میزان منـافع سـهامداران، دیگر کـاربرد نخواهـد داشـت. دسـتاورهای فوری چه در درآمدها و چه در نرخ سهام آن چیزی نیست که سهامداران نیاز دارند. آنها به برگشت اقتصادی برای ۲۰ یا ۳۰ سال بعد نیاز دارند. ما مجبور خواهیم بود که بین نتایج کوتاه مدت، (آنچه که در حال حاضـر بر ارزش تجمعی سهامـــداران تاکیـد می کنـد) و تجـارت و حیـات بلندمـدت شـرکت تـوازن برقرار سـازیم. همچنین شـرکتها به طـور روزافزون مجبورنـد علا‌یق کارکنـان علمی و تحصـیلکرده خویش را ارضـاء کننـد. عملکرد بایـد به صورت غیرمالی تعریف شود به گونه ای که برای کارکنان علمی معنادار باشـد و تعهـد ایشان را برانگیزاند.۴ – رقابت جهانی: هیـچ سازمانی نمی توانـد امیـد به حیات داشـته و موفق شود مگر آنکـه به انـدازه هـای اسـتاندارد دست یـافته و در هر جـای دنیـا که هست خود را بـا رهبران این زمینه هماهنـگ سـازد. سازمانها در هرجای دنیا که باشند مدت طولانی نمی توانند بر پایه کارگران ارزان قیمت زنده بمانند (به استثنای کسب و کارهای کوچک مانند رسـتورانهای محلی) و بایـد نیـــروی کـار آنهـا به سـرعت به سـطح بهره وری مشـابه کارکنان رهبران آن صـنعت دست یابنـد. این موضوع به ویژه در صـنایع تولیـدی صادق است. در اغلب صـنایع تولیدی در کشورهای توسـعه یافته، هزینه نیروی انسانی به سـرعت تبـدیل به عامل کوچك و کوچك تری می شود. در حال حاضـر این هزینه مساوی یا کمتر از یك هشـتم کل هزینه ایجاد محصول است. این بـدین معنا است که عمر مـدل توسـعه اقتصادی قرن بیسـتم – مـدلی که اولین بار توسط ژاپنی ها بعد از سال ۱۹۵۵ توسعه

یافت - به پایان رسیده است. هزینه های پایین نیروی کار، مدت زمان طولانی نمی تواند بهره وری پایین نیروی کار را جبران کند. در چند دهه بعد ما با یک موج طرفداری از صنایع داخلی مواجه خواهیم بود. اولین عکس العمل در دوران آشوب این است که سعی کنیم دیواری بسازیم که از ملک شخصی ما در مقابل باد سرد بیرون حفاظت کند. اما چنین دیواری مدت طولانی نمی تواند از موسسات و به ویژه کسب و کارهایی محافظت کند که در سطح استانداردهای جهانی شکل نگرفته و رشد نکرده اند. این روش آنها را آسیب پذیرتر می کند.۵ - رشد ناهمخوان بین اقتصاد جهانی و تجزیه سیاسی: تجارت بدون مشخص شدن محدوده های اقتصادی و مرزها نمی تواند ادامه داشته باشد. محدوده های صنعتی و خدماتی جهانی باید از نو تعریف شوند. مرزهای بین المللی سربار، مانع و هزینه زا هستند. ولی در همین موقع مرزهای سیاسی به کار نمی روند، چیزی آشکار نمی شود مگر اینکه یک رویداد سیاسی توسط دولت ملی صورت پذیرد. حتی در سازمانهای اقتصادی افزون طلبی سیاست هنوز براقتصاد منطقی غلبه دارد. سه نوع حوزه و قلمرو وجود دارد. حوزه اول اقتصاد حقیقی جهانی، پول و اطلاعات است. حوزه دیگر اقتصاد منطقه ای است که کالاها در آن آزادانه گردش می کنند و باعث ایجاد سربار ناشی از خدمات باربری شده و نقش مردم کاهش یافته، اگرچه منظور حذف آنها نیست. و در نهایت حوزه سوم در مورد واقعیتهای محلی و ملی است که اقتصاد زیر نفوذ سیاست هستند. این سه حوزه یا قلمرو در حال رشد سریع هستند و کسب و کار باید در این سه حوزه رشد و دوام داشته باشد. روش اول در کسب و کار، مدیریت بر عدم تطابق بین واقعیتهای سیاسی و اقتصادی است. کاری انجام ندهید که با واقعیتهای اقتصادی ناهمخوانی داشته باشد که نتیجه آن عدم رشد و توسعه در مقیاس جهانی است. توسعه و رشد تجارت در عرصه های مختلف در دنیا نهایتاً براساس پیوستن به دیگران و افزایش یا حتی شروع مجدد نخواهد بود. بلکه باید براساس توافق بین کشورها، شرکای تجاری، پیوستن به دیگران و تمامی روابط بین سازمانهای محلی تصمیم گیرنده و دخیل در سیاست پایه گذاری شود. به عبارت دیگر، سازمانها به طور فزاینده ای براساس ساختاری پایه گذاری می شوند که ضمن اقتصادی بودن، حقوقی و سیاسی نیستند.مقاله حاضر از سایت WWW.INC.COM/MAGAZINE انتخاب شده است.

فلسفه های سه گانه تغییر سازمانی

امیرهوشنگ نظرپوری

چکیدهاین مقاله تغییر سازمانی را از دیدگاهی جدید مورد بررسی قرار می دهد. نگاههای سه گانه مدرن، نمادین تفسیری و پست مدرن به طور متفاوتی به پدیده تغییر می نگرند. در این مقاله سعی شده است که تغییر سازمانی و الگوهای آن، براساس این دیدگاههای سه گانه معرفی شود. مقدمهسازمانها برای بقای خود دست به تغییر می زنند و نظریه پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آنها نیاز به الگوهای پویا خواهند داشت. زمانی که محیط مطمئن باشد، سازمانها کمتر ارگانیک، انعطاف پذیر و پویا هستند. تحت این شرایط الگوهای ایستا کافی‌اند. اما الگوهای ایستا یا علت تغییر را بیان نمی‌کنند و یا فقط تغییر را در قالب مقایسه بین دو حالت ایستا، مد نظر قرار می دهند. بنابراین به موازات سرعت در تغییرات و افزایش عدم اطمینان محیطی، الگوهای ایستا کافی نیستند و به چیزی بیش از آنها نیاز است. پژوهشهای نمادین تفسیری در تئوری سازمان بر الگوهای پویا استوارند و سازمان را به عنوان فرایندی پویا و در حال تغییر در نظر می گیرند. به طور مشابه پست مدرنیست ها با مطرح کردن نظریه «پاره پاره شدن» و نظریه «آشوب»، چشم‌اندازهای ثبات را به نفع پارادوکس ثبات/تغییر در سازمانها رد می کنند. هدف این مقاله بررسی تغییر سازمانی و الگوهای آن از دیدگاه های مدرنیست، نمادین تفسیری، و پست مدرنیست است.دیدگاه مدرن تغییر سازمانیتئوری های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولاً یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه ای حساب شده، ایجاد می‌کند.۱) الگوی مکعب یخی تغییرکرت

لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تـدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنـده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی بـا مجموع نیروهـای بازدارنـده باشـد. بر اسـاس الگوی کرت لوین،تغییر، مسـتلزم فعالیت جـداگانه، شامل خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجـدد است. وضـعیت تعادل را می توان با تضـعیف نیروهای بازدارنـده و یا با تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مـدیریت سازمـان از طریق افزایش نیروهـای سوق دهنـده، تولیـد و بـازدهی را افزایش دهـد، (مثلاـ با اعمال فشار مـداوم روی کارکنان) در کوتاه مـدت موفق می شود. اما هنگامی که مـدیر کار را ترک می کنـد و فشار روی کارکنان کاهش می یابـد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می یابد. بنابر این در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیزشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می تواند تولید و بازدهی را افزایش دهـد. بنـابراین مـدیر، هم موفق و هم اثربخش است. انتقـادات زیادی بر الگو لوین وارد شـده است. براساس نظر برخی از نظریه پردازان، الگو وی نوعی تئوری ثبات است تا تئوری تغییر، زیرا وی تغییر را به عنوان نوعی بی ثباتی زودگـذر تعریف می‌کند. کنتر (۱۹۹۲)، الگو لوین را به علت برداشت ایستا و خطی کمی از تغییر، مورد انتقاد قرار می دهد.۲) الگوی سه سطحی تغییرکنتر و همکارانش (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ ارائه می دهند که نظریه‌های روابط سازمان و محیط، ساختـار اجتمـاعی سازمـان، و قـدرت و سیاست در سازمـان را بـا هم ترکیب می کنـد. بر اسـاس این الگـو، سازمـان مجموعه ای از فعالیتهـاست و زمـانی که این فعالیتهـا تغییر کننـد، سازمـان نیز تغییر می کنـد. الگـو سه سـطحی، تغییر را در سـطوح تحلیـل محیطی، سازمانی و فردی، مورد بررسـی قرار می دهـد ــ:در سـطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروها از طریـق روابـط جدیـد سازمـان و محیـط شـکل می گیرنـد. یعنی بر اسـاس تئوری بوم شناسـی جمعیت سازمـانی، تغییر در جمعیتهـای سازمـانی که برای منـابع کمیـاب بـا هم رقـابت می کننـد، روابط جدیـد سازمان و محیط را شـکل می دهـد و سازمانها برای کاهش وابسـتگی خود به محیـط (نظریه وابسـتگی به منبع) و بقـا در محیـط (اصـل بقـای اصـلح داروین)، در رشـته فعالیتهای خود، تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند. (شکل گیری-گزینش-بقا ــ)در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می شوند. این نیروهـا از طریق تغییر در چرخه حیـات سازمـان و به تبع آن تغییر در تکنولوژی،استراتژی و اهـداف سازمـانی ظاهر می شونـد که در نهـایت ساختـار سازمـانی را تغییر می دهنـد ــ.در سـطح تحلیـل فردی، نیروهـای سیاسـی برای تغییر مطرح می شونـد. در ایـن سـطح سازمـان به عنوان نوعی میـدان کارزار دیـده می شود که ذی‌نفعان متعـدد، فعالیتهای سازمانی را حول منافع شخصـی خود، تغییر می دهند.بر اساس الگوی سه سـطحی تغییر، هرکدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسـی تغییر، شکلهای مختلفی درون سازمان به خود می گیرند. در سـطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سازمانی جدید ظاهر می شود. (مثلا روابط با عرضه کننـدگان جدیـد، و یا تولیـد محصولات جدید) در سـطح سازمانی، تغییر در چرخه حیات سازمان به صورت تغییر در شـیوه‌های همـاهنگی ظـاهر می شود و در سـطح تحلیـل فردی تغییر در ائتلاـف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظـاهر می شود.دیـدگاه نمـادین-تفسـیری تغییر سازمانپژوهشـگران مـدرنیست سازمـان، فرهنـگ سازمانی را به عنوان تثبیت کننـده نیروهـا در درون سازمـان تصور و از مفهوم فرهنـگ به عنوان عامـل مقـاومت در برابر تغییر یـاد می کننـد. در عوض حامیـان دیدگاه نمادین- تفسـیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر مد نظر قرار می دهند و تغییر سازمانی را از دیدگاه فرهنگ بررسـی می‌کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگهای سازمانی، الگو های نظری چندی ارائه کرده اند:۱) الگوی تغییر گالیاردیگالیاردی (۱۹۸۶) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می‌کند. بر اساس نظر گالیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش فرضهای بنیادین، ارزشها، هنجارهای اخلاقی

و مصنوعات بشر ساز است. سازمانها استراتژی‌های اصلی را برای حفظ هویت سازمانی (پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگی) به کار می برند. استراتژی های اصلی، دامنه ای از استراتژی های ثانویه را شامل می‌شوند که این استراتژی های ثانویه می توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند. الگوی گالیاردی که به الگوی بادبزن معروف است، در شکل۲، نشان داده شده است.گالیاردی براساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می کند:۱) تغییر ظاهریدر این نوع تغییر، استراتژی های ثانویه به گونه ای تغییر می کنند که با استراتژی اصلی و پیش فرضهای بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژی های ثانویه جدید، ریشه در استراتژی های اصلی و پیش فرضهای بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می دهد.۲) تغییر انقلابیدر تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی، بر سازمان تحمیل می شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی روی می دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می‌رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن می شود۳) تدریجی گرایی فرهنگیدر این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزشهای جدید تاکید می کند و الزاماً ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی نیست ، فرهنگ سازمانی را می شکافد و ارزشها و پیش فرضهای جدیدی را در کنار ارزشها و پیش فرضهای قبلی ایجاد می کند.۲) الگوی پوياییهای فرهنگیالگوی پویایی های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین – فرهنگ به عنوان پیش فرضها، ارزشها و مصنوعات – ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پوياییها و فرایندهای پیوند دهنده این عناصر تمرکز می کند. الگوی پوياییهای فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزشها و پیش فرضهای سازمانی خلق می شوند، تبیین می کند. نیمه بالای الگو پویایی های فرهنگی را فرایندهای جلوه گری و هستی بخشی، توصیف می کند. در حالی نیمه پایین الگو، آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه منابع نمادین سازمان رخ می دهد، توصیف می کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می دهد که پیش فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. برای مثال در فرهنگی که به تنبلی انسان معتقد است، ظهور فردی سختکوش، این پیش فرض بنیادین را که انسانها ذاتاً تنبل هستند را به چالش می کشد و احتمال شکل گیری معنای جدیدی را درون فرهنگ میسر می سازد. بر اساس الگوی پوياییهای فرهنگی، مدیران به عنوان حامل نمادها فقط زمانی در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش فرضها، ارزشها و یا مصنوعات شود.دیدگاه پست مدرن تغییر سازمانیبرای بررسی دیدگاه پست مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست مدرنیست ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست ها، تغییر از محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند. بر اساس یکی از نظریه‌های مدرنیستم در مورد رابطه محیط و سازمان یعنی تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی (اکولوژی سازمان)، در میان بومها یا جمعیتهای سازمانی که به منابع محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمانهایی بقا می یابند که به طور موثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست مدرنیست ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می دهند و کانون و منشاء تغییر را در درون خود سازمان جستجو می کنند. پست مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرض های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست مدرنیست ها دو نوع ابزار اساسی را برای بررسی پدیده تغییر سازمانی، به کار می برند:۱) شالوده شکنی: براساس نظر پست مدرنیسم، از طریق شالوده شکنی برهان و معکوس کردن پیش فرضهای بنیادین آن، می توان فضا را برای پیش فرضهایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته اند، باز کرد. به عنوان مثال نظریه‌های مدرنیسم سازمان فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می کنند که در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقا یابند. پست مدرنیست ها شالوده‌های این پیش فرض را می‌شکنند و فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی به جای

اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سوال می رود و به دنبال آن در ساختارهای سازمانی تغییرات اساسی ایجاد می شود و ساختارهای سازمانی از جمله سازمانهای شبکه ای، مجازی، بدون مرز و ساختار، شکل می گیرند. شیوه پست مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می کند. پست مدرنیست ها بر گفتمان عمومی، به عنوان روشی برای مطرح شدن پیش فرضهای جدید، تاکید می کنند. در گفتمان، یک گروه موضوعات بحث انگیز پیچیده‌ای را از منظرهای گوناگون می شکافد. افراد نسبت به پیش فرضهای خود مردد می‌شوند، اما پیش فرضهای خود را آزادانه ابلاغ می کنند. در گفتمان، افراد مشاهده‌گران اندیشه خود می‌شوند. بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و تحول، استفاده از گفتمان است. گفتمان فرصتهای بیشتری را برای سازماندهی و در نتیجه سازماندهی مجدد (تغییر) فراهم می آورد.۲) نظریه پردازی خودانعکاسی: در نظریه پردازی خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه های خود (پارادایم های ذهنی) را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می دهند. این همان یادگیری دو حلقه ای است که ایجاب می کند که سیستم، پیش فرضها و ارزشهای زیر بنایی خود را زیر سوال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می گیرد. در واقع این یادگیری دو حلقه ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی سیاستها، ساختارها، سیستم ها، و روشها در مواجه شدن با تغییر مداوم در پیش فرضهای پیرامون خود و محیط است و می تواند در سیستم‌های سنتی ریشه دواند و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. بنابراین در این حالت است که یادگیری دو حلقه ای به ایده سیستم خود سازمانده پیوند داده می شود. بر اساس این ایده، همه دانش ما، دانش از خود یا خود دانشی است. در واقع همه دانش ما در مورد جهان و پدیده های پیرامون، دانش از خود است که به دنبال تلاش برای شناخت پدیده های پیرامون خود، آن را بازتولید می کنیم.همه اینها مستلزم این امر است که فرد برای پرهیز از افتادن در دامهای تحکّم مخفی شده در قالب دیدگاههای خاص، خواهان استفاده از دیدگاههای متناقض، پارادوکس گونه و ناهمجو شود و با داشتن تفکر خودنگرانه و به کارگیری شیوه های خاص خود برای درک و کشف جهان پیرامون (به جای پیروی محض از یک پارادایم ذهنی واحد)، به موجودی فرصت طلب (به معنای مثبت) و خواهان تغییر و تحول مداوم تبدیل شود. براساس نظر یکی از اندیشمندان برجسته پست مدرنیسم، «برای اینکه پست مدرنیست شوید، باید خود فعلی تان را فراموش کنید». به بیان دیگر شما باید برداشتهای دیرینه از خود و جهان پیرامون را دور بریزید و شیوه های متفاوت دیدن را بیاموزید.نتیجه گیریدرنگاه مدرنیسم، تغییر سازمانی با تغییر در محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط برای بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند و فقط سازمانهایی که خود را با محیط انطباق می دهند، بقا خواهند یافت. در نگاه نمادین تفسیری، تغییرات سازمانی ماهیتی هنجاری دارند و ریشه در تغییرات فرهنگ سازمانی (هنجارها و ارزشهای فرهنگی) دارند. نگاه پست مدرن، تغییر را نظریه‌مدار نمی کند، بلکه تلاش می کند تا آن را تحریک کند. این نگاه، تغییر سازمانی را از طریق تحول شخصی حمایت می کند و آغاز تغییر انقلابی را در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش‌فرضهای مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی فرض می کند.منابع۱ – الوانی، سیدمهدی"، مدیریت عمومی، "نشر نی، چاپ هیجدهم، ۱۳۸۲.۲ – هچ، ماری جو"، تئوری سازمان، "جلد اول، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد، نشر فکار، ۱۳۸۵.

۳ – هرسی، پال و بلانچارد، کنث"، مدیریت رفتار سازمانی، "ترجمه دکتر علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۱.۴ – Hatch, Mary Jo (۱۹۹۳), 'the dynamic of organizational culture, academy of Management Review, ۱۸/۴: ۶۵۷-۶۳۵ – Robert H. Guest, "organizational change: the effect of successful leadership", Dorsey press and Richard D. Irwin, Inc., ۱۹۶۴.۶ – Stephen R. Cain, "anthropology and change", taken from growth and change, university of Kentucky, I, No. ۱۹۷۰ July) ۳).

*http://www.adavoudi.blogfa.com/post-۱۲۹.aspx

تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب

اکبر اعتباریان

چکیدهنظریه ها و الگوهای سازمان و مدیریت همچون بقیه رشته های دانش تحت تاثیر پارادایمهای علمی قرار دارند. دو پارادایم مهم یعنی پارادایم نیوتنی و پارادایم آشوب به طور جدی نظریه و الگوهای سازمانی را تحت تاثیر خود قرار داده اند. در نظریه های ماشینی نظم، ثبات و پایداری و انعطاف ناپذیری جزء ویژگیهای ذاتی سازمانها به حساب می آید. بنابر این پس از تعریف ساختار، برنامه ها و تعیین رویه ها و روشها در سازمان، تغییر معنایی نخواهد داشت. در نظریه های ارگانیک، سازمان همچون ارگانیزم زنده، مریض و بیمار می شود؛ بنابر این برای بهبود آن باید دست به تغییر زد. در اینجا تحت تاثیر پارادایم نیوتنی، تغییرات را می توان مثل یک ماشین از قبل طرح‌ریزی کرد، نتایج آن را پیش بینی نمود و بدون کم و کاست به اجرا گذاشت و در این میان نقش محوری و تعیین کننده بر عهده رهبری تغییر است. نظریه سیستم های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که حوزهٔ مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه های علمی تحت تأثیراصول خود قرار داده است. نظریه پیچیدگی برای مدیران این پیام رادارد‌که دوران مدیریت ازطریق اهداف سلسله مراتبی یاازطریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل های دقیق، به سر آمده است. در شرایط آشوب و بی نظمی، سیستم ها دائما بین جاذبه های مختلف در نوسان هستند(تعادل پویا) و گاه تغییرکوچکی باعث بروز تغییرات وسیع و ریشه ای در سیستم می شود. برای مدیریت تغییر در سیستمهای پیچیده و آشوبناک، روشهای سنتی دیگر پاسخگو نیست و مدیران باید منطق تغییر در این سیستم ها را بیاموزند. مقدمهحدود ۵۰۰ سال قبل ازمیلادمسیح ، هراکلیوس فیلسوف یونانی اظهار داشت: «هیچ کس بیش از یک بار نمی تواند در یک رودخانه جاری شنا کند». این نشان می دهد از دیر باز «تغییر» با چنین باریک بینی هایی مورد توجه بوده است. با این وجود آدمی ثبات را دوست دارد، زیرا در تغییر ترس از ناشناخته ها نهفته است. دکارت طبیعت را مادهٔ بی روحی می دانست که کل آن را می توان با تحلیل اجزایش شناخت. (شناخت استقرایی) از نظر نیوتن طبیعت ماشین خوش رفتاری است که خداوند با قوانین معینی آن را به کار انداخته است که اگر، آن قوانین راپیدا کنیم، قادر خواهیم بود آن را تحت اختیار خود درآوریم. در این چارچوب، تغییرات، قابل پیش‌بینی، قابل محاسبه،قابل برنامه‌ریزی وپیشگیری بوده است. در پارادایم نیوتنی، سازمان به مثابه ماشینی است که با یک طرح دقیق از پیش تعریف شده و با استقرار انسانها(به عنوان اجزای ماشین) در محلهای تعیین شده، قادر است در مسیری که برای آن پیش‌بینی شده است، حرکت کند. اما تحولات شگرف درحوزه های مختلف شامل حوزه رقابت، تولید، تجارت و کسب و کار، دانش و آگاهی مشتریان، ساختار منابع تولید، دانش و فناوری و فنون و حذف مرزهای سنتی سازمانها و جوامع و افزایش ارتباطات و تعاملات بین آنها منجر به ظهور پیچیدگیهایی شده است که اداره و پاسخگویی به نیازهای آن، بیرون از توان پارادایم نیوتنی بود. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط جدید را دارد و حوزهٔ مدیریت را نیز همچون دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیراصول خود قرار داده است. پارادایم نیوتنیدر فضای نیوتنی، همه چیز براساس نظم از پیش تعیین شده استوار است ونتایج همه چیز براساس قوانین حرکت، قطعی ومعین است. روابط بین علّت و معلول در این جهان واضح و ساده ، متوالی وبه ترتیب تقدّم و تأخر به صورت یک زنجیره واحد است. منطق رخدادها و تغییرات و روابط اشیا وعناصر، خطی است. همه چیز قابل کنترل است وتعادل یک امر مقدس است. نظریه پردازی در مدیریت همچون سایر حوزه های دیگر دانش، در فضای این پارادایم انجام گرفته است. این نظریه ها را می توان به دوگروه عمده تقسیم نمود: ۱- نظریه های ماشینیاین نظریه ها همه چیز را ثابت می‌انگارند و معتقدند اصولی که کشف کرده‌اند، کم و بیش مسائل سازمانی را حل می کند. از نظر آنها سازمان همچون ماشینی است که در آن وظیفهٔ تخصصی هر جزء و روابط

اجزا کاملاً مشخص و نتایج آن نیزقطعی وحتمی است. نظریه‌های ماشینی بر ثبات و پایداری سیستم ها و محیط بنا شده اند، به همین علت دراین دوران ایده ونظریه ای درمورد «تغییرسازمانی» شکل نگرفته است. ۲- نظریه های ارگانیکدو خطای عمدهٔ، نگرش مکانیستی (ماشینی) عبارت بود از:الف) دیدگاه ماشینی نسبت به انسان؛ب) توجه نکردن به تغییرات محیطی و داخلی.رهیافت ارگانیکی به سازمان، خطاهای فوق را اصلاح کرده و در آن «تغییر» در برابر «ثبات و پایداری» پذیرفته شده است. نظریه های عمده ای که به عنوان مبانی نظری تغییر مورد بحث ما هستند عبارت‌اند از:الف) دیدگاه روابط انسانیدر این دیدگاه به افراد و گروهها به مانند، ارگانیزم‌های زنده نگاه می شود که ارضای نیازهایشان باعث اثر بخشتر شدن آنها می شود. «سازمان غیر رسمی» که مبتنی بر دوستی وتعاملات طرح ریزی نشده، است، در کنار «سازمان رسمی » پذیرفته شده و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها مورد توجه قرار گرفته است. توسعهٔ سازمانی ریشه در این دیدگاه دارد. توسعه سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش وعملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثر بخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا وخدمات مورد استفاده قرار می گیرد. (محمد زاده ،۱۳۸۲،ص۱۹)ب) دیدگاه فنی ـ اجتماعیدر این دیدگاه به اثر بخشی تغییر نه تنها از منظر فنی بلکه از منظر انسانی و اجتماعی نیز توجه شده است. وقتی یک سیستم فنی مانند ساختار سازمانی،طراحی شغلی یا تکنولوژی انتخاب می کنیم، همیشه پیامدهایی بر سیستم اجتماعی دارد و برعکس. (مورگان،۱۹۹۷،ص۳۸) مبنای نگرش به تغییردر مدل لوین دیدگاه فنی ـ اجتماعی است. وی تغییر را عامل بر هم زننده تعادل می داند. از نظر وی زمانی باید دست به تغییر زد که نیروهای موافق(عوامل اجتماعی) نسبت به نیروهای مخالف پیشی گرفته باشند. هاچ (۱۹۹۷، ص ۲۵۶-۲۵۳) در نقد مدل لوین می نویسد:او هر وضعیت رابه عنوان تعادلی از نیروهای موافق ومخالف تغییر در نظر می‌گرفت، پس تئوری او بیشتر یک تئوری ثبات است تا تغییر ـ.مدل او، فرایند پیچیده تغییر را از طریق مفاهیم ایستا وخطی ،بیش از حد ساده سازی کرده است ـ .او به تغییر سازمانی در یک جهت و زمان واحد توجه کرده است، در حالی که تغییر می تواند چند بعدی و به طور ادامه‌دار (مستمر) باشد.ج) دیدگاه سیستمیدر نگرش سیستمی سازمانها به مثابه ارگانیزم‌های زنده، برای بقای خود باید بتوانند با محیط به یک تعادل پویا برسند. از منظر بحث «تغییر»، بین رویکردهای قبلی و رویکرد سیستمی سه تفاوت عمده وجود دارد: -۱ توجه به محیط وتغییرات آن؛ ۲) توجه به تغییر به عنوان یک فرایند مستمر؛ ۳) نگرش کل نگر وتوجه به زیر سیستمها وروابط بین آنها. بنابر این «تغییر» فرایندی است ادامه دار(مستمر)، برخوردار از ابعاد متعدد و لازم برای بقا.در نظریه «تغییر جامع سازمانی» به طور همزمان، برسطوح سازمانی، کارکردها، وظایف و ابعاد متعدد و مختلف تمرکز شده و از یک منظر گسترده به تغییر سازمانی نگریسته شده است وعلاوه بر اجزای سیستم، کل سیستم نیز مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال می توان از مدیریت برمبنای هدف و مدیریت کیفیت جامع نام برد. مدیریت کیفیت جامع، یک تغییر سازمانی فراگیر است که اصلاح و بهبود و توسعه را با هدف رضایتمندی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان وظیفه همه می داند. در این تعریف تاکید بر همه زیر سیستم‌ها، محیط، و استمرار تغییر است. الگوی جستجوـ عمل نیز یکی از الگوهایی است که به استمرار تغییر برای دستیابی به تعادل پویا نظر داشته است. سیر نظریه های تغییر نشان می دهد، تغییرات سازمانی در جهتی بوده است که برای مدیران در شرایط نامطمئن و نامشخص، تکیه گاه مطمئنی را فراهم سازند. نظریه های طراحی مجدد ساختار، سازماندهی تیمی، به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات، توانا‌سازی کارکنان، مشتری محوری همه پاسخهایی به این نیاز هستند. اما آنچه در این نظریه های نوین قابل تعمق است، پایبندی آنها به پارادایم نیوتنی است. سه ویژگی مهم نظریه های مورد اشاره عبارت‌اند از:۱. تغییرات طرح‌ریزی شده؛۲. محوریت «رهبری» در تمام فرایندهای تغییر. (طرح تغییر، آماده سازی فضای تغییر، دعوت به مشارکت وحمایت از تغییر، غلبه برمقاومت، همه معطوف به رهبری هستند) این نگرش ریشه در ساختار سلسله مراتبی دارد. شاید به اعتباری بتوان گفت ابزار سلطه عوض شده ، در حالی‌که سلطه همچنان باقی است. هاچ(۱۹۹۷) از زبان فراتجددگراها می‌نویسد:بسیاری از این فلسفه‌های جدید، برای اتصال نظری بین قدرت، استقلال و نوآوری ساخته شده‌اند. آنها به هرصورت

دردست تعـدادی از مدیران به ابزارهای سـلطه مبدل شده اند. مدیران از مشارکت دم می زنند تا اینکه کارکنان به آنها گرایش پیدا کننـد و آنگاه با موذی گری شـرایط را وارونه و مطلوبیتهای خود را تحمیل می‌کننـد. آنها به شـکلی می گویند: من شـما راتوانا می سازم تا آنچه را من می گویم انجام دهیـد؛۳. تحمیل سازماندهی: در واقع این مدیران ورهبران تغییر هستند که سازماندهی مناسـب بعـد ازتغییر را انتخـاب می کننـد. آنهـا به نوعی سازمان رایک ماشـین انعطاف پـذیر می داننـد که می توان طرح آن رابا نقشـهٔ قبلی عوض کرد. مدیران نوین، باید مرزهای سیسـتم را به روی ناپایداری و بی ثباتی باز کنند و حتی خود بی ثباتی ایجاد کنند؛ این عمل می توانـد بـه ظهـور الگوهـای رفتـاری جدیـد کمـک کنـد. پـارادایم آشوبـدر دهـهٔ ۱۹۶۰، برخی از هواشـناسان، ریاضـی دان‌هـا، فیزیکـدان‌ها وزیست شـناسان به شواهـدی دست پیداکردنـد ومباحثـاتی میـان آنـان شـروع شـد که باعث طیفی از ناراحتیها، علایق، اعجابهاوحتی عصـبانیتها شد.آنها نمی توانسـتند باور کنند که طبیعت به گونه‌ای که شواهدش را به تازگی مشاهده می کردند، رفتار کند. آزمایشها نشان می دادکه طبیعت دارای رفتارغیرقابل پیش بینی است والگوها وطرحهای تصادفی وپیچیده ای را ایجاد می کند که بـا محاسـبات و فرمول‌هـای خطی قابل انطباق نیست، بلکه در نقاط و وضـعیتهای مشخصـی شاخه شاخه می شود و راه خود را از نظر گاههای ازپیش تعیین شده جدا می کند. ابر،صاعقه،حبابهایی که درپای آبشارها تشکیل می شوند از نمونهٔ این نوع از پدیده‌ها هسـتند. به دنبـال این مشاهـدات و آزمایشـها نظریه جدیـدی به نـام نظریه آشوب شـکل گرفت. براسـاس نظریه آشوب جهان نظامی غیرخطی، پیچیـده و غیرقابل پیش بینی است. این نظریه به سیسـتم‌هایی اشاره دارد که ضـمن نشان دادن بی نظمی، حاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هسـتند وبیـانگر رفتارهای نامنظم، غیرخطی و غیرقابل پیش بینی وپیچیـده درسیسـتم هاست وقائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی نظمیهاست. به دلیل غیرخطی بودن وپیچیـدگی سیسـتم‌های آشوب ارائه مـدل از اینگونه سیسـتم‌ها کاری بس مشکل وسخت است.به همین علّت سعی شده است به کمک مثالها ومدل‌های کامپیوتری وجهی از سیستم‌های آشوبناک نشان داده شود. مثال مورگان (۱۹۹۷) برای این نوع سیستم‌ها، توده ای از«پرندگان»، «خفاشها یا «ماهیها» است که بر اساس سه قانون «۱- حرکت بدون تصادم؛ ۲- حفظ حرکت در جوار یکدیگر ۳- دور نشدن خیلی زیاد از یکدیگر» حرکت می کنند. این الگو یک الگوی کـامپیوتری است که نشـانگر یک تودهٔ دینامیک یا یک سیسـتم آشوبناک است که جزئیات حرکات آنهاغیرقابل پیش بینی، ولی در کلّیت از یـک نظم برخـوردار است. تـودهٔ پرنـدگان، پیشـرفت الگوهـای هوا ،واکنشـهای پیچیـده شـیمیایی،اجتمـاع موریـانه ها،پرواز پرسـروصدای حشـرات ازنمونه های سیسـتم‌های آشوبناک هسـتند.چهارویژگی مشترک درسیستم‌های آشوبناک عبارت‌اند از: ۱ـ اثرپروانه ایبر اساس اصل اثرپروانه ای (BUTTERFLY EFFECT)، یک تغییرکوچک هر چند بی اهمیت مانندپرزدن یک پروانـه می توانـد منجر بـه تغییرات شـگرف در یـک سیسـتم شـود، یـا اینکـه براسـاس گفتـه نویسـندهٔ مقالاـت علمی «کـوین کلی» درسیستم‌های غیرخطی پیچیده apples۱=۲+۲(۱) (مورگان،۱۹۹۷) هر تغییر کوچک در سیستم غیرخطی می توانـد تغییر کوچک دیگری را ایجـاد کنـد و تغییر بعـدی، تغییر دیگری را تا اینکه درنهایت یک تغییر کیفی رخ می دهـد. برای مثال در رابطـهٔ غیرخطی زیر تغییر مقدار X از ۰ به ۰۱/۰ تغییربزرگی را در انـدازه مقدار تابع ایجاد می کند.X=۰/۰۱ F(X)= ۱ X=۰ F(X)= (۱۰۰۰۰)۱۰۰X F(X)= ۲ ۱۰۰۰۰=F(X)ـ سازگاری پویاسیسـتم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنـده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگـاری پویـا بین آنهـا وپیرامونشـان برقرار است. این سازگـاری ماننـد هوشـمندی مغز انسـان از نوع ظهور لحظه‌ای است. میزان و چگونگی هوشـمندی مغز از قبل تعیین نشـده، طرحی برای آن پیش بینی نشـده، بلکه یک پدیدهٔ در حال ظهور(شدنی) برنامه ریزی نشـده است که در جریـان زمـان تکامـل می یابـد. سیسـتم هـای سازگـار شونـده پویـا دارای ویژگیهـای زیرهسـتند:الـف) توان خود سازمانـدهی دارنـد: هر جزء در چـارچوب محـدودیتهای کلی سیسـتم، خودراباشـرایط پیش آمـده سازگـار و در نظـم کلی سیسـتم سازماندهی می‌کند. برای مثال هر قسـمت مغز می تواندباشـرایط جدیدخودراهماهنگ کند، بدون اینکه هماهنگی باکل را ازدسـت بدهـد. تغییر و تحول در سیسـتم‌های آشوبناک براساس همین ویژگی خود سازمانـدهی انجام می‌گیرد. فقیه(۱۳۷۶) اظهار می دارد:

«سیستم‌های خود سازمانبخش، دارای درجه ای ازآگاهی نسبت به وضیعت موجودخودوتفاوت آن باوضیعت عموماً مطلوب هستند. آنها می تواننـد برپایه اطلاعاتی که ازپیش دارند خود را نوسازی کنند».ب) ویژگی هم افزایی: در سیستم‌های پیچیده کل بزرگتر از جمع اجزاست. این بدان معنا است که تلاش افراد در چارچوب یک سیستم باز و آزاد، نسبت به سیستم‌های ساده و بسته، اثربخشتر و تاثیر گـذارتر است.ج)یاد گیرنده هستند: مورگان(۱۹۹۷، ص ۸۶) چهـار اصـل زیر را برای یادگیرنـده بودن یک سیستم لازم می داند ـ:سیستمها باید توان احساس، نظارت وشناسایی منظرهای با اهمیت محیط خود را داشته باشند ـ؛آنها باید بتوانند این اطلاعات را باهنجارهـای عملیـاتی که رفتـار آنهـا را هـدایت می کنـد مربوط سازد ـ؛آنها بایـد بتواننـد انحرافات مهم را ازهنجارها تشـخیص دهنـد ـ؛آنها بایـد بتوانند عملیات خودرا با تشـخیص خطا اصـلاح کنند.در صورت وجود چهار شـرط گفته شده، سیستم می تواند برتغییرات محیط نظارت داشـته باشد و واکنشهای مناسب را از خود بروز دهد و به شـیوهٔ هوشـمندانه و خود ـ تنظیم عمل نماید. ۳- خـود ـ شـباهتیدر نظریه آشوب ومعادلات آن، نوعی شـباهت بین اجزا و کـل قابـل تشـخیص است. مثـال معروف آن، یـک صـفحهٔ هولـوگرام است که توسـط لیزر تصویری برآن ضـبط شـده باشـد. این صـفحه دارای خاصـیتی است که درصورت جزء جزء شـدن ، هرجزء آن تصویرکامل را نشان می دهـد. همچنین یک قطعه آینه که در صورت شکسـته شـدن، هرجزء آن آینه دیگری است. ۴ - جاذبه های عجیبجاذبه های عجیب، الگوهایی هسـتند که از منظریامنظرهای گوناگون بی نظم و آشـفته ولی ازمنظریا منظرهای دیگر دارای نظـم هسـتند. هرچـه افـق دیـد گسـترده‌تر باشـد، یـافتن جـاذبه عجیـب ممکن تر وقـدرت پیش‌بینی بیشـتر خواهـدبود.(الـوانی، ۱۳۷۸)نظریه پردازهای بی نظمی درپژوهشـهای خود، توجه خاصی به چگونگی رفتار سیستم‌ها که تحت نفوذ «جاذبه‌های» گوناگون قرارمی گیرند، داشـته اند. برای درک بهتر مفهوم «جاذبه های گوناگون»، فرض کنید دریک صبح آفتابی درایوانی برای لذت بردن از زیباییهای صبحگاهی نشسته اید و در رؤیایی شیرین فرو رفته‌اید. برای مثال خود را درکنار دریاچه ای با آبهای نیلگون که تصویر آسمان آبی را درخودجای داده احساس می کنید. جنگلی سبز اطراف دریاچه را فراگرفته است و پنگوئن ها با زیبایی اغوا کننده ای درآب شـیرجه می‌زننـد. ناگهـان دراین بین بنـا به دلیلی، توجه شـما به پشت سـرتان جلب می شود. دراین حـالت تیک تیک ساعت الکترونیک که با صـدای موتوریخچال درهم شـده است، برای لحظه ای شـمارا ازآن احساس، خارج می کنـد. اگرچه ممکن اسـت چشمهایتان هنوز برآن صحنه باشد، ولی ذهن وفکرتان جای دیگری است. در این حالت شما اسیر دو «جاذبه» شده ایدکه از دوزمینهٔ کاملاً متفاوت برخوردارند. هرچقدرکه به سـمت یکی کشـیده می‌شوید، از دیگری دور می شوید. با کشیده شدن به سوی دریاچه، صـداهای لوازم خـانگی به نیسـتی سپرده می‌شونـد، امـا اگربه سوی تیـک تیـک سـاعت،اجـاق ویخچـال جـذب شویـد، (کـاری که درشستشوی مغزی انجام می‌دهند) صداهای مزاحم غالب می‌شوند.(مورگان، ۱۹۹۷) به نظر می آید که سیستم‌های پیچیده، ذاتاً اسیر تنشـهایی از این نوع هسـتند. آنها دائماً تحت نفوذ چندین «جاذبه» قراردارند که در نهایت زمینهٔ جاذبهٔ غالب، رفتار سیسـتم راآشکار می سازد. بعضـی از جاذبه ها سیسـتم را به سوی وضعیتهای تعادل یا نزدیک تعادل می‌کشند، این عمل ازطریق بازخورد منفی انجام می گیردکه از رشد ناپایداری جلوگیری می کند. برخی از جاذبه های دیگر سـعی می کنند نظم و ریخت جدیدی به سیستم بدهند. اگر«جاذبه مسلط» (زمینه موجود) موفق شود، انرژی حرکتی سیستم وناپایداری آن رادفع کند، پتانسیل‌های تغییر به تحلیل می روندو سیسـتم به وضـعیت متزلزل قبلی خودبرمی گردد. ازطرف دیگر، اگرجاذبـهٔ جدیـد غلبه کنـد، انرژی های تولید شده راجذب خواهد کرد و نظم جدید حاکم می شود. مدیریت درآشوب وپیچیدگیتاثیر پارادایم آشوب در نظریه های سازمان و مدیریت را می توان در طرح مبـاحثی همچون سازمانهای یادگیرنـده، تحلیل سازمان از طریق اسـتعاره های مغز و هولوگرام ، توجه به تیم‌های خود گردان و ساختارهای غیر متمرکز و تیمی، مشاهـده کرد. بنا به اظهار الوانی(۱۳۷۸) نظریه های مدیریت علمی،روابط انسانی، مدیریت مقداری وکمی ومـدیریت سیسـتمی افسانه می شونـد و واقعیتهای امروز در تئوریهای بی نظمی وآشوب باویژگیهای خاص پدیدار می شوند. به گفته هاچ(۱۹۹۷) «دردورانی که تغییر، مداوم، تصادفی وپیوسـته است، ضروری است که شیوه‌های تفکرسنتی را درهم بشکینم تا

تغییر رابه نفع خویش به کـار گیریم. مـا وارد عصـر منطق گریزی شـده‌ایم. دوران خطرات بزرگ امـا فرصـتهای بزرگتر». پنـج ایـده کلیـدی برای مدیریت تغییر۱) بازاندیشـی در مورد مفاهیمی ماننـد سازمان، مدیریت،سلسـله مراتب وکنترل: درنظام پیچیده،غیرخطی وآشوبناک، استفاده از نظام سلسله مراتبی چگونه خواهد بود؟ درنظامی که پیش آمدها تصادفی و حوادث از منطق بی نظمی پیروی می کننـد، طرح‌ریزی چه مفهومی خواهـد داشت؟ درست مثل اینکه شـما برآن شویـدکه یک مسیر پیـچ در پیچ ودرهم راباحرکت برروی یـک خـط راست طی کنیـد. در این نظـام،آینـده قابل پیش بینی نیست آنچه ازدست مابرمی آیـد حـدس وگمان است وهیچ قطعیتـی درآن نیست. چیزی که هست، دانش مـا احتمـال پیش بینی وقوع آنهـا را بالا ـو پـایین می‌کنـد. در این سیسـتم‌ها مـدیریت ازطریق اهـداف سلسـله مراتبی یـاازطریق منطق از پیش تعیین شـده، مثـل اینکه در طراحی پلهـا و ساختمانهـا به کـار گرفته می شود، امکان پذیر نیست. مدیران باید یاد بگیرند که رخدادها وتغییرات به شـکل آنی هستند و آنها بااین گونه رخدادها روبه‌رویند. نظمها درکشـمکش بین جاذبه‌هـای مختلف ظهورمی کننـد، امـا طبیعت دقیق این نظم، هرگز طرح ریزی شـده یـا ازقبـل تعیین شـده نیست. الگوها ظهور می کنند و نمی توان آنها راتحمیل کرد. همه چیز درحال تغییر است و مدیران خود نیز بخشی از تغییر هستند. آنها باید مجموعه ذهنیات و نگرشـهای خود نسبت به «تغییر و کنترل» را تغییر دهند. در سیستم های پیچیده، طرح‌ریزی و کنترل پیش از عمل، کارساز نیست، بلکه مـدیران بایـد یاد بگیرنـد که چگونه جریان و فرایند تغییر را روانسازی کنند.(مورگان،۱۹۹۷،ص ۲۶۷ـ۲۶۶) ۲) فراگیری هنرمدیریت و تغییر زمینه‌ها: نقش اساسـی مدیران بر اساس منظر پیچیدگی و بی‌نظمی، شـکل دهی وایجاد زمینه‌هایی است که درآنهـا شـکلهای مناسب از طریق خودـ سازمانـدهی به وجود آینـد. در موقعیتهایی که الگوی«جاذبه مسـلط»، وضـعیت نامطلوبی راحاکم کرده است، بایـد مرزهای سیسـتم را به روی ناپایداری و بی‌ثباتی بازکرد یاحتی خود اقدام به ایجاد بی ثباتی کرد؛ این عمل می توانـد به ظهور یک الگوی رفتاری جدیـد کمک کنـد. برای شکسـتن قدرت« جاذبهٔ بسته شده (مسـلط)»، مدیران باید راههایی رابرای خلق زمینه های جدید پیدا کنند. برای مثال ذهن مشاوران و کارشـناسان کلیدی سازمان را با ناخوشایند جلوه دادن واقعیتهای مالی، مطرح نمودن توان و قـدرت حیاتی نو آوری و خلاقیت ، روشن ساختن وضـعیت رقبا و مشـخصه های رقابتی در حال ظهور و مواردی از این قبیل درگیر کنند. ایجاد ائتلاف بین عناصـر کلیدی سازمان که قادر به تغییر وضعیت موجود هستند، راهبرد دیگری از این نوع است. این راهبردهـا می‌تواننـد سیستم بسـته شـده را دچار بی ثباتی و درنتیجه آن را مجبور به حرکت به سوی نقاط بحرانی کنند. در این وضـعیت اگر نیروهای تغییر از انرژی کافی برای غلبه بر جاذبه مسلط برخوردار باشند، جاذبهٔ مسلط کنار زده می‌شود و جاذبـهٔ جدیـد جـایگزین آن می‌شود. همچنین بـا رفتن به سـراغ عملیـات نو و جدیـد، امکان شـکل گیری «تغییر» و ظهور زمینه های جدیـد را می تـوان ایجـاد کرد. برای مثـال بـا تغییر در الگوهـای پـاداش، تغییر درترکیب کارکنـان کلیـدی و پست‌هـای آنهـا ایجـاد بحرانهـای مـالی سـاختگی، تعـدیل نیروی انسـانی و رخـدادهای بسیارزیاد دیگر می تـوان سیسـتم را از قـالب بسـته خود به حرکت واداشت. البته باید به این نکته مهم توجه شود که در سیستم‌های پیچیده و غیر خطی، مدیران کنترلی بر تغییر نمی‌توانند داشته باشند. آنها نمی‌توانند شـکل دقیق الگوی«جاذبه» جانشین را تعریف کنند؛ اما با تغییر در عناصرکلیدی «جاذبهٔ مسلط» و با بازکردن مرزهای سیسـتم موجود نسبت به اطلاعات و تجارب جدیـد، می توانند زمینه ظهوربرای «جاذبهٔ جانشـین » رافراهم سازند. در واقع مدیران به ایجاد شرایطی کمک می کنند که تحت آن، جاذبه جدید ظهور می کند.در سیستم‌های پیچیده دو نوع حلقهٔ تقویت کننده و متعادل کننـده در فعالیت وجود دارد. حلقه های تقویت کننـده همیشه به دنبال تغییر«جاذبه» است و حلقه‌های متعادل کننده ازطریق بازخورد منفی به دنبال پایداری وثبات هستند. بنا به اظهار سنگه(۱۳۸۲، ص۱۱۱) هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهده شد، شما باید توجه کنیـد که یک یا چنـد فراینـد متعادل کننـده مخفی، مشـغول فعالیت هسـتند، این مقاومت نه پایدار و زودگذر است ونه چیزی اسـرارآمیز، بلکه ناشـی از ترس تغییر درهنجارهای سنتی سازمان و نحوهٔ انجام امور است. رهبران آگاه و مدیر، به جای افزایش فشار برای انجام تغییرات درسازمان ودرهم شکسـتن مقاومتها، در جسـتجوی یافتن منابع این مقاومت هستند. تغییر در سازمانهای امروزی،

در واقع نزاعی میان جاذبه های مسلط و جاذبه های جدید است که مدیران می توانند با ایجاد زمینه های غلبهجاذبه های جدید، تغییرات مطلوب در سازمان ایجاد کنند. ۳) فراگیری چگونگی استفاده از تغییرات کوچک برای خلق اثرات بزرگ: یکی دیگرازآموزه های نظریه آشوب و پیچیدگی برای مدیریت تغییر، توجه به « لبه های آشوب» است. در آنجا اگر تغییرات کوچک در زمان و مکان مناسب اعمال شوند، قادر به ایجاد تغییرات بزرگ هستند. سنگه(۱۳۸۲، ص ۸۱)، این حالت را قانون اهرم کاری می‌نامد. او معتقد است در حل مسائل بایداز جایی شروع کرد که قانون اهرم کاری بیشترین اثر را دارد تا بتوان باحداقل سعی وتلاش به پیشرفت ونتیجه ای بزرگ دست یافت. تنها چالش پیش روی دست اندرکاران تغییر این است که موضع مناسب برای اهرم راپیدا کنند والبته این موضع براحتی مشخص نیست. مورگان (۱۹۹۷) درموردشناسایی نقاط اهرمی می‌نویسد: اگر مدیران یادبگیرند پارادکس‌های آنی را شناسایی کنند یا اگر لازم باشد، پارادکس‌هایی را ایجاد کنند که موجب تنش بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شوند؛ آنها قادر به شناسایی نقاط بااهمیت اهرمی و استفاده ازآنها برای غلبه برنیروهای حافظ وضعیت موجود خواهند بود.۴) باتحول وتغییرپیوسته ونظم آنی به عنوان امورمعمولی و طبیعی زندگی کردن: درسیستم های پیچیده هیچ کس دروضعیتی نیست که عملیات سیستم رابه شکل جامع کنترل یاطرح ریزی کند. شکلها و وضعیتها ظهور می کنند، آنها را نمی توان تحمیل کرد. در بهترین حالت مدیران می توانند سیستم رابه سوی« جاذبهٔ مطلوب» هدایت کنند یا اینکه پارامترهای بحرانی راکه برجریان تکامل سیستم نافذ هستند، فعال سازند. آنها همچنین باید به هر ابتکار و تجربه ای به عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند. در بحث هنر ایجاد زمینه های جدید، آنچه بیشتر مورد توجه است، استفاده از تجارب و الگوهای یادگرفته شده به منظور تغییر الگوهای «جاذبهٔ مسلط» است. تجارب موفق، به مدیران راهنمایی می کند که چه چیز می‌تواند نقشهٔ « جاذبهٔ مسلط» راحفظ وچه چیز می تواندکمک به ظهورجاذبه های جدید کند. مدیریت آشوب باید درمورد مدیریت روی لبه» سطح آگاهی خودرا افزایش دهد و در هنر «مدیریت روی لبه» کسب مهارت کند. او باید درهنگامه لازم ابتکارهای جدید را در برابر فشارهای «جاذبهٔ مسلط» مصون نگاه داردو وقتی آن ابتکار توانست ازخود محافظت کند، آن رابه حال خویش رها کند. (مورگان، ۱۹۹۷، ص ۲۶۷) امروزه مدیران باید تجربه کردن وآزمایش راسرزنش نکنند بلکه بایداجازه دهند که کارکنان ازآزمایشها وتجارب خویش بیاموزند. یادگیری، تجربه وکسب اطلاعات برای سازمانهای امروزی به علّت پیچیدگی آن می تواند به عنوان پایگاه اطلاعاتی باشد که شناخت را امکان پذیرمی کند. در سیستم های آشوبناک، تعیین یک نقشهٔ ازپیش تعیین شده ویک طرح ماشینی شده به هیچ وجه امکان پذیرنیست. در این سیستم ها اطلاعات،آگاهی،تجربه، آزمایش می تواند شناخت ایجادکند، همانطورکه درشناسایی بعضی ازسرطانها، ازطرح وریخت سلولی، پی به بیماری نمی برند، بلکه از اطلاعات وسیعی که به دست می آورندو مقایسه با اطلاعات تجارب قبلی می توانند وضعیت را شناسایی کنند .۵) گشودگی دربرابر استعاره های جدید، که می توانند خودسازماندهی را روان کنند: استعاره هایی همچون، سازمان به مثابه مغز، سازمان به مثابه ارگانیزم، سازمان به مثابه هولوگرام، می توانندراهگشای مدیران برای درک خودسازماندهی وفراهم سازی شرایط آن درسازمان شود. درادبیات پست مدرنیزم، استعارهٔ جدیدی به نام «کلاژ» مطرح است. کلاژ یادرهم آمیختگی نوعی هنراست که اشیا وقطعات واجزای مختلف را به گونه ای درکناریکدیگر می چینند تا تصویری جدید، بدیع و با معنا حاصل شود.کاربرد این استعاره درسازمان، یعنی اینکه مدیر، نظریه پرداز یا رهبر باید بتواند با به کارگیری شیوه‌ها و ریز رخساره‌های گوناگون، رخسارهٔ موردنظرخود را بسازد، بنابراین بایددر نقش یک هنرمند عمل کند. درهنر« درهم آمیختگی» هنرمند تعدادی تصویر نامربوط را در کنار یکدیگر قرارمی دهد وازاین راه یک ایده واحساس قوی به بیننده می دهد. این ایده و احساس چیزی جدا ازعادات معمول بیننده است. مدیر نیز باید اینگونه عمل کند و بداند سازمانها رانمی توان فقط با نگرش تک بعدی و از زاویهٔ دید یک تئوری، توصیف یا درک کرد.نتیجه گیریجریان تکاملی زندگی بشر، نشان از حرکت از سادگی فراگیر به پیچیدگی فراگیر دارد. آدمی پیچیده تر می شود، همچنانکه حوزه اندیشه، دانش و علوم، فناوری، و سیستم های

اجتماعی پیچیده تر می شوند. در این سیر تکاملی، همه چیز با هم حرکت می کند؛ به همین دلیل وقتی بشر به درک نیوتنی می رسد، سیستم‌های اجتماعی نیز در مرحله ماشینی به سر می‌برند و وقتی به درک بی نظمی و آشوب می رسد، این سیستم ها به مرحله پیچیدگی و پیش بینی ناپذیری رسیده اند. دوران ما، عصر تغییرات سریع و پیچیدگیهای روز افزون است. اداره سازمانهای پیچیده، مسائل پیچیده، اهداف پیچیده و دنیای پیچیده، به انسانهای پیچیده نیاز دارد. انسانهای پیچیده نیز در سازمانهای پیچیده پرورش می یابند. سیستم های اجتماعی که مرزهای خود را به روی این تغییرات سریع و تحولات بزرگ باز می کنند، به خود فرصت می‌دهند که به بلوغ درک پیچیدگی دست یابند. سیستم های بسته، همچنان ساده باقی می مانند و در نتیجه اعضای آنها نیز فرصت یادگیری برای اداره جهان پیچیده را نخواهند داشت. کشور ما نیز به عنوان بخشی از دنیای امروز، نیاز به مدیرانی دارد که قدرت اداره سازمانهای پیچیده و شرایط بی نظمی و آشوب را داشته باشند؛ بنابر این سازمانها باید اقدام به باز کردن مرزهای خود به روی تحولات و تغییرات بیرونی و افزایش تعاملات بیرونی کنند تا اعضای آنها در پیچیدگی ، فرصت پیچیده شدن را به دست آورند. سخن آخر اینکه بدون انسانهای پیچیده، قادر به اداره پیچیدگی نیستیم و بدون وجود بستر پیچیده، قادر به پرورش انسانهای پیچیده.

منابع-۱ الوانی، مهدی(۱۳۷۸). بازتاب جلوه های نظریه بی نظمی درمدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره۲۱و۲۲. بهاروتابستان۷۸.تهران:دانشگاه علامه طباطبایی .-۲ تابنده، احمد(۱۳۷۶)، آشوب نظم دار، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۰، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ص ۴۰-۳۱.-۳ سنگه، پیتر(۱۳۸۲).پنجمین فرمان- خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه: کمال هدایت و حافظ روشن، محمد. چاپ چهارم.تهران. سازمان مدیریت صنعتی.-۴ فقیه، نظام الدین(۱۳۷۶)، آشوب در سیستمهای پویا و تحول در سیستم‌های مدیریت، ماهنامه دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.-۵ محمدزاده، عباس(۱۳۸۲)، مدیریت توسعه(تحول سازمان به مثابه استراتژی)، تهران:سمت.

Hatch,Mary Jo.(۱۹۹۷), Organization Theory, Oxford University Press.۷- - ۶ .Morgan,Garet.(۱۹۹۷), Images of organization , Sage Publication

پانویس۱ - در فضای خطی، نتیجه این عملیات اولاـ یک عدد است و ثانیا ۴ می شود. نویسنده می خواسته است نشان دهد، در فضای پیچیده ممکن است نتیجه یک تغییر، ظهور پدیده ای شود که در پیش‌بینی‌های شما هرگز جای نمی گرفته است.

مدیریت تغییر، پیش شرط روابط‌عمومی مطلوب

حسین امامی

بروز تغییر واقعیتی است که روابط عمومی‌ها با آن روبه‌رو هستند. توجه به «مدیریت تغییر» موجب شده تا روابط‌عمومی‌ها امروزه موقعیت بهتری نسبت به گذشته در سازمان‌ها داشته باشند. مدیریت تغییر(ChangeManagement) از سرعت بخشیدن به نحوه انجام کارها سخن نمی‌گوید، بلکه هدف، تغییر نگرش در نحوه انجام کارهاست.پیوسته از سوی محیط‌های برون سازمانی و درون سازمانی، شوکهایی بر روابط‌عمومی‌ها وارد می‌شود که اغلب ناشی از رشد فناوری‌ها یا عملکرد خود سازمانهاست. از این رو روابط‌عمومی‌ها در جریان و مسیر رودخانه‌ای قرار گرفتند که آنها را به سمت دریایی بزرگ می‌کشاند. اگر خود را با جریان آب رودخانه همسو کردند و توانستند تغییر را در سازمان ایجاد کنند، موفقند وگرنه خلاف جریان آب شنا کردن بی‌فایده است.حال این تغییر را از کجا شروع کنیم؟ اگر به روشهای اجرایی خود در امور جاری روابط‌عمومی به دیده تردید بنگریم که «آیا این کاملترین و بهترین روش است که به کار بردەام یا راه‌های بهتری هم وجود دارد؟» این «تردید»، نقطه شروع در مدیریت تغییر در روابط‌عمومی‌هاست.شاید به کارگیری فناوری در امور جاری روابط‌عمومی را بتوان شروع مناسبی برای مدیریت تغییر دانست. اما برای به وجود آوردن این تغییر باید فرایندی طی کرد. فرایند تغییر در روابط‌عمومی‌ها از جایی آغاز و طی برنامه‌ای منظم و منسجم،

در جایی پایان می‌پذیرد، یعنی کاملاً سیستمی و منطبق بر فرآیند است. این همان شرط رسیدن به یک روابط‌عمومی ایده‌آل و مطلوب است. وقتی تفکر تغییر برای روابط‌عمومی یک سازمان پدید آمد شاهد افزایش کارآیی و اثربخشی پیامها خواهیم بود.«کورت لوین» همان نام آشنایی که اصطلاح «دروازه‌بان خبری» را به واژگان ارتباطات و رسانه افزوده است، برای ایجاد تغییر سه مرحله را در نظر می‌گیرد: «خروج از انجماد»، «تغییر» و سپس «انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری». همچنین نظریه پردازان مدیریت تغییر، مراحلی را برای ایجاد تغییر ذکر کرده‌اند که بدین شرح است: ۰. تدوین راهبرد و طرح ۰. شروع طی زمانبندی ۰. آزمایش و ارزیابی ۰. تعمیم اینکه چه چیز را می‌خواهیم تغییر دهیم؟ هدف ما از این تغییر چیست؟ با این تغییر به کجا می‌خواهیم برسیم؟ چگونه تغییر ایجاد می‌شود؟ چه کسانی حمایت و چه کسانی مشارکت می‌کنند؟ ما باید چه کنیم و به چه امکانات و بودجه‌ای نیازمندیم؟ همه سؤالهایی است که هر روابط‌عمومی باید در آغاز کار پاسخ آنها را داشته باشد.مدیریت تغییر، تغییر در تفکر و دیدگاه‌هاست. هر تغییر را می‌توان مترادف با فرصتی برای رشد و پیشرفت دانست، اما این تغییرات برای کارکنان در نگاه اول یک تهدید به شمار می‌رود. عمدتاً کارمندان تغییر را با ترس می‌پذیرند، اما لازمه مدیریت مناسب این تغییرات، هماهنگ کردن نیروی انسانی در یک جهت و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات است.از سوی دیگر در روابط‌عمومی‌ها، تغییر در «محتوا» بسیار حائز اهمیت است. بکارگیری شیوه‌های جدید در ارایه محتوای پیام، از مواردی است که براساس نوع مخاطب و گوناگونی نوع رسانه‌ها صورت می پذیرد. لازم است در این فرایند ارزش افزوده‌ای برای روابط عمومی ایجاد شود. به عنوان مثال، با بکارگیری خصلت فرامتنی یا hyper text در اینترنت و استفاده از «لینکها» امکان ارایه اطلاعات اضافه و تکمیلی به کاربر در سایت فراهم می‌شود. این اطلاعات می تواند به صورت متن، تصویر، صوت و یا قطعه‌ای از فیلم باشد.در تفکر مدیریت نوین مطرح شده است که هیچ وقت نباید متوقف شد، مرتب باید به جلو رفت و هیچگاه نباید از شرایط خود راضی باشیم، رقبایمان از ما سبقت می‌گیرند، پس همواره باید در حرکت بود و به طور مستمر در اندیشه بهبود و نوآوری باشیم.کلام آخر اینکه، روابط‌عمومی بخش مهمی از یک سازمان است که وظایفی همچون اطلاع‌رسانی، اطلاع‌یابی، پاسخگویی، شناخت «افکار عمومی»، شناخت و تجزیه و تحلیل «نقاط قوت و ضعفها و فرصتها و محدودیتها» را بر عهده داشته و در پی آن است تا با پیشگیری از محدودیتها، بهترین استفاده را از فرصتها برای تحقق اهداف سازمان ببرد. با محقق شدن مدیریت تغییر، روابط‌عمومی از مدیریت اجرایی خارج شده و در جایگاه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد. روابط‌عمومی‌های تغییر یافته، حتی مدیریت ریسک را هم می‌توانند به طور جدی مورد توجه قرار دهند. اینگونه است که یک روابط‌عمومی از حالت ایستا می‌تواند به یک روابط‌عمومی پویا تبدیل شود. http://www.hamshahritraining.ir/news-۲۷۲۵.aspx

مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن

مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن مولف : بهرام خان مختاری

خلاصه کتاب: مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام دادن – تلخیص: مهدی جدی – مقدمه: تنها چیزی که تغییر نمی کند ، خود تغییر است . در فعالیتهای عادی روزانه ، آنچه که زمینه موفقیت افراد را فراهم می آورد شناخت و آگاهی داشتن به اوضاع و احوال خود و محیط پیرامون می باشد . هر روز افکار جدیدی خلق می شوند ، ایده های نو باعث خلاقیت های جدید و در نتیجه باعث بوجود آمدن ابداعات و اختراعات بدیع و شگفت انگیز می شود . همه این اتفاق ها در نتیجه ایجاد تغییر بوجود می آید و افراد آشنا به این فن (یعنی تغییر) نه تنها در طوفان حوادث غرق نمی شوند ، بلکه می توانند با استفاده از این مهارت مانند موج سوارانی ماهر از آن سواری گرفته و لذت برند و خود را به آن جایی برسانند که می خواهند بروند ، نه آن جایی که موج آنها را می برد .کتاب مدیریت تغییر با نگرش اندیشیدن قبل از انجام دادن ، راز و رمز استفاده از فرصت های تغییر و مدیریت را می آموزد .نویسنده کتاب

، پایداری ، ریسک پذیری ، مثبت اندیشی ، آموزش و پذیرفتن و همراستایی با تغییرات را رمز موفقیت می داند و همه را با این آیه قرآن بشارت می دهد که : ان مع العسر یسرا ، که پس از هر سختی آسانی وجود دارد و اقدام به هر کاری همراه با مشکلات است و تنها ساده اندیشان انتظار دارند که همه چیز بر وفق مرادشان باشد .سخنی از نویسنده : بدانید زندگی دنیا تنها بازی و سرگرمی ، و تجمل پرستی و تفاخر در میان شما و افزون طلبی در اموال و فرزندان است ، همانند بارانی که محصولش کشاورزان را در شگفتی فرو می برد . سپس خشک می شود به گونه ای که آن را زرد رنگ می بینی ، سپس تبدیل به کاه می شود ، و در آخرت یا عذاب شدید است ، یا مغفرت و رضای الهی ، و (به هر حال) زندگی دنیا چیزی جز متاع غرور نیست . فصل اول :ضرورت ایجاد تغییر ((چرا تغییر ؟)) یکی از دیدگاههایی که می توان از آن زاویه به فرآیند تغییر نگاه کرد این است که فرآیند تغییر را مشابه هدایت یک کشتی دانست . سازمان همانند کشتی بزرگ است که در دریای آرام به پیش می رود و مقصد مشخصی دارد . ناخدای این کشتی با خدمه اش صد ها بار این مسیر دریایی را طی کرده اند ولی در هر لحظه امکان دارد دریا طوفانی شود و خدمه کشتی باید در برابر چنین طوفانی واکنش مناسب نشاند دهند . ناخدای کشتی اقدامات لازم را به عمل می آورد (یعنی تغییرات پدید می آورد) و کشتی خود را در میان این امواج طوفانی هدایت می کند تا مجددا به آبهای آرام برسد . حال اگر ناخدا و یا خدمه مایل به تغییر مسیر جهت عبور از دریای طوفانی نباشد ، ممکن است در دریای مواج غرق شوند .نکته : انتخاب تغییرات ضروروری است ، مراقب باشید که با معرفی تغییرات متعدد باعث پریشانی خاطری افراد نشوید . چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید . تعریف تغییر :تغییر عبارتست از حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک ضعیت دیگر از طریف یکسری اقدامات و مراحل پی بینی شده و با برنامه قبلی بر اساس بهبود و بصورت ادامه دار و مستمر برای زنده ماندن و زیستن راحت تر و آسوده تر .ضرورت ایجاد ساختار منعطف۱- تغییر طراحی محصول در جهت ارزان سازی ۲- تغییر فرآیند تولیدهمواره این امکان وجود دارد که با کاهش مراحل تولید و یا تغییر نحوه تولید ، کاهش هزینه قابل توجهی را ایجاد کرد . این مطالعات ممکن است به خرید تجهیزات مدرن تر و یا ماشین آلات جدید بیانجامد . بعنوان نمونه استفاده از فرآیند فورج دقیق می توان مراحل عملیات بعد از آهنگری را کاهش داد . مبنای توجیه پروژه می تواند در قالب جبران هزینه های جاری تحمیل شده به شرکت از محل صرفه جویی ایجاد شده مدت مشخصی در نظر گرفته شود . ۳- تغییر ابزارهای ساخت تغییر ابزارهای ساخت از مهمترین روشهایی است که همواره با هدف کاهش هزینه های جاری تولید مورد مطالعه و بررسی شرکت های تولید کننده قرار می گیرد . بسیار اتفاق می افتد که استفاده از یک قالب یا ابزار پیشرفته تر (گران تر) علیرغم قیمت گران تر آن هزینه های کلی تولید را کاهش می دهد . این نوع تجربیات در شرکت های تولیدی به وفور یافت می شود و میتوان با استفاده از آنها در سایر شرکت ها ، فعالیت های منجر به کاهش قیمت را تسریع نمود . ممکن است تسهیلات ویژه ای برای شرکت هایی که در این زمینه ها مطالعاتی انجام داده اند و به نتایج خوبی رسیده اند قایل شد ، در صورتیکه در شرکت های دیگر در استفاده از آن تجربیات کمک کنند . مثلا استفاده از تیغچه های برش خاص ، تولید شده توسط شرکت های معتبر ، می توان شدت هزینه های تراشکاری و مدت زمان استفاده از این ماشین آلات را کاهش دهد .۴- تغییر ماشن آلات۵- تغییر خط تولید۶- تغییر مواد اولیهتلاش گسترده ای در سطح بین المللی برای استفاده از مواد نو با عملکرد بهتر در نتیجه کاهش وزن و کاهش قیمت تمام و یا افزایش سرعت تولید محصول در جریان است . قطعات خودرو در ایران با توجه به زمان طراحی خودرو های مربوطه بعضا حدود ۲۰ سال از تکنولوژی مواد خودروهای روز دنیا عقب هستند ، بنابراین حجم وسیعی از کار کاهش قیمت تمام شده محصول در این بخش امکان پذیر است . مثلا استفاده از فولاد آلیاژی بجای فولادهای معمولی در سگدست و استفاده از pp بجای ABS در قاب ستون پژو ۴۰۵ از مواردی است که با کمک شرکتهای سازنده در تحقیقات ساپکو تجربه شده است .۷- اصلاح روش انبارداری۸- اصلاح روش نگهداری و تعمیرات۹- قابلیت دسترسی خط تولید۱۰- قابلیت اطمینان۱۱-مدیریت منابع۱۲-کاهش پرت مواد۱۳-

مدیریت لجستیک۱۴–ارتقاء سیستم های QC و QA۱۵– تغییر نحوه مونتاژ۱۶– اجرای سیستم مدیریت بهره وریمراحل انجام تغییر :گام نخست ، شناخت وضع موجودگام دوم ، ایجاد احساس ضرورت تغییرگام سوم ، تشکیل تیم راهبری تغییرتغییر نیازمند به وجود یک گروه توانمند از افرادی است که به خوبی بتوانند برای راهبرییک تغییر بزرگ در سازمان با یکدیگر کار کنند .عوامل لازم برای تیم راهبری عبارتند از : اعتبار ، دانش مرتبط ، مهارتهای راهبری ، ارتباطات ، اشتهار و اختیاراتاین تیم نیازمند راهبرانی است که سازمان را به سمت تغییر و تحول پیش برده و پارادایم ها را تغییر دهند . نکته : افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آوردند . نکته : قبل از آغاز برنامه تغییر ، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید .گام چهارم : تعیین چشم انداز و استراتژی تغییر این چشم انداز و استراتژی مناسب برای انسجام تغییر ، توسط تیم راهبری تعیین می شود . شناخت خود تغییرات بطور کامل . یعنی اگر تمایل داریم قسمتی از خط تولید را عوض نماییم ، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی به دست آورد و نسبت به توانایی ها و عدم توانایی های قسمت تعویض شده شناخت کامل پیدا کرد . در واقع باید دانست با تعویض این قسمت جدید سیستم چقدر کاراتر خواهد شد .چشم انداز ، به سه سوال اساسی زیر پاسخ می گوید : ۱- ما به چه کاری مشغول هستیم ؟ (ماموریت)۲- ما می خواهیم چه بشویم ؟ (آرمان)۳- ما به چه ارزشهایی متکی هستیم ؟(ارزشها)گام پنجم ، همسو سازی سازمان با چشم اندازهدف از این مرحله ، ایجاد یک میدان مغناطیسی در سراسر سازمان است که همه نیروها را در راستای چشم انداز همسو کند . در این مسیر ، چالش اساسی ، همسو سازی سازمان با چشم انداز تدوین شده است .با اجرای این گام ، افراد سازمان خریدار چشم انداز و استراتژی های تغییر می گردند و این موضوع در رفتار آنها قابل مشاهده خواهد بود .نکته : هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر ، به آن ها رشوه ندهید .نکته : افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است .نکته : اگر در مورد تغییر قولی می دهید حتما به آن عمل کنید .گام ششم ، برداشتن موانع اجرایی و توان افزایی گام هفتم ، خلق بردهای کوتاه مدت گام هشتم ، تداوم در انجام تغییر و رها نکردن آنگام نهم ، تثبیت تغییر از طریق ایجاد فرهنگ مناسبپس از انجام تغییر مورد نظر لازم است تا اقدام صورت گرفته نهادینه شده و فرهنگ مناسب در سازمان حاکم گردد . با این عمل علیرغم عادتها و سنتهای دیرین در سازمان ، رفتارهای جدید و موفق در مسیر تغییر ادامه می یابد . الف – روش و زمان اعمال تغییر : اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاصی است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد می تواند بازده مناسب خود را داشته باشد .ب – آموزش کارکنان : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد .ج – مرحله آخر بررسی بازخورهای ناشی از تغییر : با بررسی بازخورها می توان به موثر بودن تغییر پی برد و احیانا با بررسی مجدد می توان تغییرات در تغییر ایجاد کرد نکته : برای انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزشهای لازم داده شود به گونه ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان برای هر یک از پرسنل روشن گردد ، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد .مقاومت در برابر تغییر و بررسی علل آن یکی از مسائل اساسی در فرآیند تغییر ، مقاومت کارکنان در مقابل پدیده تغییر است . مقاومت در برابر تغییر تقابل بین نیروهای محرک در جهت تغییر با نیروهای بازدارنده جهت حفظ وضع موجود است .دلایل اصلی برای مقاومت کارکنان در مقابل تغییر عبارتند از : ۱- بدگمانی نسبت به امور جدید۲- ترس از دست دادن مقام و شغل۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی ۴- نگرانی از عدم توانایی۱–بدگمانی نسبت به امور جدیدانسان نسبت به هر چه که موجب تغییر نهادهای وی گردد ، مانند تغییر در روشهای کار ، یا شرایط اشتغال با دیده ظن و بد گمانی نگاه می کند . افراد با آنچه که آشنا شده اند احساس امنیت می کنند و در نتیجه به سادگی حاضر نیستند که آن را از دست بدهند . لذا ، وقتی که مدیریت تغییری را با کارکنان خود مطرح می کند ، حتی اگر به نفع آنان

باشـد ، مشـکل مقاومت وجود خواهد داشت .۲- ترس از دست دادن مقـام و شـغلاز دست دادن منافع و تهدیـد امنیت شـغلی همیشه باعث نگرانی کارکنان می گردد . امروزه افراد به تجربه دریافته اند که بکارگیری روش های جدید از قبیل اسـتفاده از رایانه و یـا ساده سازی رویه ها باعث کاهش تعـداد مشاغل می شود .۳- تهدید نسبت به روابط درون گروهی افراد می کوشـند تا روابط غیر رسـمی خود بـا همکاران را حفظ کننـد و معمولا تغییرات شـغلی در گسسـتن این روابط اثر می گذارنـد . بایـد توجه داشت که فرهنـگ سازمـانی ، یـک نیروی اولیه در هـدایت رفتار افراد است .نکته : بایـد توجه داشت که کارکنان سازمان ها در عین حال که خـود را نسبت به سازمـان متعهـد می داننـد ولی دستیـابی به منـافع خـود را هم مهم می داننـد .۴- نگرانی از عـدم تواناییبسـیاری از کارکنـان ، بخصوص کارکنـانی که دوران جوانی را پشت سر گذاشـته انـد از روبرو شـدن بـا کسب مهـارت جدیـد نگراننـد و این احساس موجب مقاومت آنان می گردد .و موانع دیگری ماننـد : الف – تاکیـد بر هزینه هاب – توجه نکردن به فایـده های تغییرج- نبودن همـاهنگی و همکـاری . نبودن همـاهنگی در ایجاد تغییر موجب ایجاد تعارض ، اختلاف نظر ، پاره پاره شـدن اجزای سازمان خواهـد شـد .چ- پرهیز از عـدم اطمینان : در سطح فردی بسیاری از کارکنان از پدیده عدم اطمینان که معمولا از رهاوردهای تغییر است وحشت دارنـد . بایـد ارتباطـات دائمی به وجود آورد تا کارکنان از رویـدادهای جاری و شـیوه اثر گـذاری آنها بر کارهایشان آگـاه باشـند .ح-ترس از دسـت دادن مقـام و شـغلمقاومت در برابر تغییرات در سازمانهـا بـویژه سازمانهـایی که به تـازگی به سـطح مطلوبی از موفقیت رسیده اند امری عادی است . مزایای هر گونه تغییر قابل حصول اغلب ممکن است که به علت مقاومت دار تغییر یـا اختلال گردد .موارد ذیـل نیز از علل مقاومت در برابر تغییر است :۱- عـدم درک افراد از فرآیند تغییر ۲- کمبود وقت۳- ترس و واهمه از پیامـدهای احتمـالی تغییر۴- ترس از دسـت دادن وجهه و اعتبـار و یـا امنیت شـغلی۵- تفـاوت در نحوه نگرش افراد۶- قـانع بودن به وضـعیت موجود۷- عـدم توانمنـدی هـای لازم کارکنانافرادی که در برابر تغییرات مقاومت می کننـد از پیامـدهای احتمـالی تغییرات یعنی بی نظمی ، پیچیـده شـدن و سـردرگمی اوضـاع واهمـه دارنـد.نیروهـایی کـه در برابر پدیـده تغییر مقاومت می کننـد ، یعنی نیروهای بازدارنـده عبارتند از : ۱- فرهنگ کنونی سازمان۲- منافع شخصی کارکنان۳- تفاوتی که افراد از نظر پنـداشت (با مقامات اجرایی و تصـمیم گیرنـده سازمان) درباره اهـداف و استراتژی های سازمان دارنـد .تغییر سازمانی مسـتلزم بررسـی ، درک و برداشـتن گـام های زیر می باشـد :۱- شـناخت علـل تغییر (ارائه تعریـف روشن ، شـفاف و مشـخص و محـدود از صورت مساله)چنانچه مـدیران و طراحان سـناریوی تغییرات در تعریف از مشـکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت . چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و نمی تواند پاسخگوی مشـکلات باشد .۲- شـناخت منـابع تغییر تغییر ممکن است از جهات مختلف نشات گیرد . از درون سازمـان یـا خارج از سازمان . با توجه به محـدودیت منابع سازمانی از هر نوع و جلوگیری از رشـد و توسـعه آسـیب های سازمانی ، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسـی و شناخت دقیق قرار دهد.۳- تمرکز بر اهداف۴- اگر مدیران هدف خود را ندانند نمی توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند . اگر آنان ندانند در حال حاضر کجا هسـتند نمی توانند مسـیر درست را آغاز کنند . این نقاط ابتدایی و انتهایی را بعنوان اولین قدم در شـناسایی موارد نیازمند تغییر تعیین کنید .۵- شناخت مخالفان و بررسی راهکارهای منطقی۶- آموزش ۷- پیش بینی اثرات تغییر۸- تهیه برنامه عمل۹- نهادینه سازی۱۰- انتخـاب مقیاس زمانی۱۱- پیش بینی مقـاومت در برابر تغییر۱۲- آزمـایش و کنترل برنـامه ها۱۳- اطلاع رسـانی در مورد تغییر۱۴- نظارت بر پیشـرفت۱۵- بـازنگری پیش فرض هاسه مشـکل اصـلی در اجرای تغییرات عمـده سازمانی عبارتنـد از :۱-مقـاومت در برابر تغییر۲-دگرگونی کنـترل سازمـانیتغییرات سازمـانی ، نظام موجود کنترل سازمـانی را دگرگون می سـازد و نحوه توزیع قـدرترا تغییر میدهـد و در مرحله گـذار ، نظـارت بر عملکرد و انجام اصـلاحات را دشوار می سازد .۳-توزیع و جابجـایی قـدرتنتیجه گیری و جمع بنـدی کلیـد بقای هر نظامی ، همگامی با تحول است به عبارت دیگر ، هر سیسـتمی که بتوانـد با

تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می تواند به موجودیت خود ادامه دهد . در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرند اگر شرکتها به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد . سازمان ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند . عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد . همه افراد و اعضا سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش داده شوند). فصل دوم :نگرش های حاصل از تغییرات در مدیریت های مختلفبزرگی سراسر به گفتار نیست دو صد گفته چون نیم کردار نیستعلل تنبلی و اهمال کاری و راههایی برای رفع آن :چند نمونه از اهمال کاری و تنبلی متداول: در زیر بعضی زمینه هایی را که در آن انتخاب (تعلل ورزی) بسیار سهل تر از انتخاب (عمل) است می آوریم :۱- ادامه دادن به شغلی که امکانی برای رشد و پیشرفت ندارد .۲- اصرار بر حفظ روابطی که نابسامان شده است . متاهل یا مجرد ماندن فقط به امید اینکه اوضاع بهتر خواهد شد .۳- امتناع از کوشش در حل مشکلاتی که در روابط مختلف پیش می آیند ، از قبیل مشکلات جنسی ، خجالت و یا ترس . به جای اینکه اقدامی سازنده به عمل اورید فقط منتظر می مانید تا اوضاع خود به خود بهبود یابد .۴- بی توجهی به اعتیاداتی از قبیل الکلیسم ، مواد مخدر ، قرصهای آرامبخش یا سیگار . به خود می گویید ((هر وقت آمادگی داشتم آنرا ترک می کنم)) در حالیکه می دانید به تعویق انداختن این کار به سبب تردیدی است که نسبت به توانایی خود دارید .۵- به تعویق انداختن کارهای دشوار و یا کم اهمیت نظیر نظافت منزل۶- طفره رفتن از مواجهه با دیگران مثلاً یک شخص بلند مقام، یک دوست با ماندن در انتظار فرصت مناسب کم کم به این نتیجه می رسید که چنین برخوردی لازم نیست ، در حالی که ممکن است این مواجهه روابط شما را ، یا کیفیت خدمات را ، بهبود بخشد .۷- تصمیم به شروع رژیم غذایی مناسب از فردا یا هفته بعد البته چون به تعویق انداختن از رژیم گرفتن آسانتر است می گویید ((فردا رژیم می گیرم)) فردایی که هیچوقت نخواهد آمد .۸- به تعویق انداختن کارها به بهانه خواب یا خستگی ۹- خستگی و بهانه ، احساس کسالت و ملال و مریض شدن شیوه های عالی برای تعلل ورزیدن است .دلایل ادامه اهمال کاری و تنبلی :ریشه اهمال کاری و تنبلی کردن را می توان فریبی و فرار از قبول مسئولیت دانست در اینجا مهمترین یازده های مسامحه کاری را ذکر می کنیم .۱- تعویق هر امر به شما امکان میدهد تا از فعالیتهای ناخوشایند فرار کنید .۲- از راه خود فریبی می توانید احساس آرامش کنید .۳- تا زمانی که به تعلل ورزی خویش ادامه می دهید می توانید پیوسته همانگونه که هستید باقی بمانید .۴- با احساس ملال ، کسی یا چیزی را موجب اندوه خود دانسته و سرزنشش می کنید . تا مسئولیت را از دوش خود بردارید و متوجه امر کسالت آور بیرونی کنید .۵- با انتظار بهتر شدن اوضاع می توانید بنشینید و دنیا را به خاطر اندوه خود سرزنش کنید اما اوضاع هیچگاه به نفع شما تغییر نمیکند ، این یک شیوه عالی برای اجتناب از کار کردن است .۶- با دوری گزیدن از فعالیتهایی که مستلزم مخاطره است برای همیشه از احتمال شکست دوری می کنید .۷- آرزو می کنید که خواسته هایتان خود به خود برآورده شوند .۸- ابراز همدردی دیگران و دلسوزی شخص خود تان را جلب می کنید تا به خاطر احساس اضطراب شما که ناشی از انجام ندادن کارهایی است که نتوانسته اید بکنید همواره دلسوزتان باشند .۹- با اجتناب از کار می توانید از موفقیت فرار کنید در نتیجه از احساس آدم خوب و لایق بودن و پذیرش بلکه مسئولیتهایی که موفقیت به همراه دارد نیز احتراز خواهید کرد .ده ویتامین روح برای افزایش روحیه:۱- لبخند ۲- توجه به توجه ۳- فهم درست ۴- حسن جویی ۵- گوش دادن و هنر گوش کردن ۶- احترام گذاشتن به انسانها ، قدردانی و تشکر (مولتی ویتامین روحیه) ۷- مهر و محبت ۸- تشویق (اثر تشویق چندین برابر تنبیه است و ما برای بالا بردن روحیه نیاز به ایجاد شوقستان داریم و به قول شاعر در انجمن شوق تپیدن دگر آموز) ۹- ورزش و جنبش ۱۰- تفریحقوانین طلایی برای پرورش مدیران :بزرگ فکر کنید – هنر فروش را بیاموزید – رهبر واقعی باشید – خطای خود را بپذیرید و به جلو حرکت کنید – از شانس

های پیش آمده بیشترین استفاده را بنمایید (شانس یعنی قرار گرفتن در زمان مناسب –) تغییر را بعنوان راهی از زندگی پذیرا باشید –ارتباط خود را افزایش دهید – از وقت خود عاقلانه استفاده کنید – سنجش را برای سنجش بکار برید – به متوسط بودن اکتفا نکنید – به دنبال کیفیت باشید نه ثروت – در بحران ها به سرعت عمل کنید – بعد از سقوط به سرعت به پا خیزید – یک زندگی شاد داشته باشید .هشت پله برای رسیدن به موفقیت :مسئولیت زندگیتان را به عهده بگیرید ۲- همواره هدفمند زندگی کنید ۳- داوطلب پرداخت هزینه نیل به آرمانهایتان باشید ۴- توجه خود را بر روی هدفتان متمرکز کنید ۵- در کار خود متخصص باشید ۶- طرحی برای رسیدن به هدف خود بنویسید ۷- هرگز تسلیم نشوید ۸- تاخیر جایز نیست هر آنچه که در این لحظه برای ما اتفاق می افتد و پیش روی ما قرار می گیرد ، نتیجه انتخاب هایی است که آگاهانه یا نا آگاهانه در گذشته به آن دست زده ایم .ده روش تجربه شده برای از بین بردن انگیزش همکاران به هنگام ارائه ایده های نو : ۱- این ایده در تضاد با سیاست های شرکت است !۲- این ایده با سیستم شرکت همخوانی ندارد !۳- این ایده هرگز مورد تایید قرار نخواهد گرفت !۴- ارائه این ایده در زمان مناسبی صورت نگرفته است !۵- این ایده قبلا هم که مطرح شده بود مشکل را حل نکرد !۶- این ایده از پختگی لازم برخوردار نیست !۷- من درباره این ایده فکر خواهم کرد !۸- بسیار خوب ، ایده های خود را نوشته و بصورت مکتوب تحویل دهید !۹- اجازه بدهید ایده شما در یک کمیته بررسی شود !۱۰- راجع به پیشنهاد شما با مافوق خودم صحبت خواهم کرد !نمونه حل مسئله به دو روش آمریکایی و روسی :هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضا نوردان به فضا را آغاز کرد ، با مشکل کوچکی روبرو شد . آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی کنند . (جوهر خودکار به سمت چایین جریان نمی یابد و روی سطح کاغذ نمی ریزید .)برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند . تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید ، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می نوشت ، زیر آب کار می کرد ، روی هر سطحی حتی کریستال می نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می کرد .روسی ها راه حل ساده تری داشتند : آنها از مداد استفاده کردند !این داستان مصداقی برای مقایسه دو روش در حل مسئله است . تمرکز روی مشکل یا تمرکز روی راه حل . مشکل نوشتن در فضا با خودکار .افراد خلاق چه ویژگیهایی دارند ؟آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند ؟ بررسی نشان می دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند . اما برای اینکه فرد بسیار خلاق باشد ضرورتا نباید نابعه باشد (نیکولز ۱۹۷۲) افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیع می دهند ، پیچیدگی مسائل توجه آنها را جلب می کند و به قضاوتهای مستقل می پردازند (بارون هارنیگتون ۱۹۸۱) علاوه بر توانایی تمام کردن ، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است .افراد خلاق در یکی کردن تفکر کلامی با تفکر بصری (کرشنر ولجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و تخیلی (سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر خلاق هستند .علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگیهای دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می کند این ویژگیها عبارتند از : ۱-افراد خلاق ، بخش عمده ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می کنند و از این طریق سوژه های جدیدی برای فکر کردن پیدا می کنند .۲-افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده ، جدید و ناشناخته و عجیب هستند ، به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند ، سوالات بیشتر و پیچیده تری را مطرح می کنند . این ویژگی را به سادگی در بچه ها می توان تشخیص داد .۳-حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاف از اصالت خاصی برخوردار است .۴-افراد خلاق انعطاف پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گلیفورد ۱۹۵۹) آنها با استفاده از این ویژگی ، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه های مختلف دارا هستند .۵-افراد خلاق به استقلال و نا همنوایی تمایل دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می دهند به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق بسیار دشوار است (کانجروپیترسن ۱۹۸۴)آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد

ندارنـد ، نیاز مبرم به مورد پـذیرش واقع شـدن دارنـد ، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپـذیری را ایجاد می کند . ضـمنا آگـاهی به این مطلب که انـدیشه هایشـان مورد قبول واقع شـده ، اتکـاء به نفس زایـد الوصف در آنـان ایجاد می کنـد .نمونه ای از ویژگیهای دهگکانه فرمانـدهان و مدیران در فرمان امام علی (علیه السلام) :فرمانده سپاهت را کسـی قرار ده که واجد این شـرایط باشد :۱–از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیر خواه تر ! ۲– از همه آنها پاکدامن تر ! ۳– از همه عاقل تر و هوشیار تر !۴– از کسانی باشـد که دیر به خشم آیند ! ۵– به موقع عذر می پذیرند ! ۶–از آنها که نسبت به مستضعفان رئوف و مهربانند ! ۷–در مقابل زورمنـدان و مسـتکبران قوی و انعطاف نا پذیر ! ۸–از کسـانی که حوادث سـخت آنها را از جا به در نمی برد ! ۹–هرگز ضـعف و زبـونی آنهـا را بـه زانـو در نمی آورد ! ۱۰–بـه سـراغ کسـانی رو که از خـانواده هـای اصـیل ، نجیب ، با شخصیت ، صالح ، خوش سابقه ، با شهامت ، شجاع و سخاوتمند هستند !از بررسی این صفات این نکته به خوبی روشن می شود که اسـلام تا چه حد مسـئولیت فرماندهی و مدیریت را حساس می داند ، و تا چه اندازه شرایط آن را سنگین به همین دلیل ، آنها که در این مشاغل قرار می گیرند باید برای تطبیق خود بر این معیارها و ارزشـها تلاش و کوشـش کنند ، یا اگر خود را واجد آن نمی دانند شجاعانه کنار روند !(نهج البلاغه ، نامه شـماره ۵۳) پیام آخر :کلیـد بقای هر نظامی ، همگامی با تحول است . به عبارت دیگر ، هر سیسـتمی (هر انسانی) که بتوانـد با تغییرات محیط خود را تطبیق دهـد می توانـد به موجودیت خود ادامه دهد . در دنیای کنونی که تغییرات به سـرعت صورت می گیرنـد اگر شـرکتها (انسانها) به صورت دائم در حال پیشـرفت نباشـند یا نتواننـد از فناوری پیشـرفته اسـتفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند ، پس از مدتی دفتر زندگیشان بسـته خواهد شد .انتخاب ما این است که یا با سـرعت پیش برویم ، و یا از قافله عقب بیفتیم .((ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسـهم))بیقین خداونـد وضع و حال قومی را تغییر نمی دهد ، مگر آنکه نفوس قوم خود را تغییر دهند . (سوره رعد – آیه ۱۱)

خلاصه کتاب مدیریت تغییر سازمانی

۰۷:۰۴ ،

مدیریت تغییر سازمانی پروفسور دنیس. تی جف

خلاصه کتاب: ترجمه ی: دکتربهزاد رمضانی: مقـدمه: ما در زمانی زندگی می کنیم که تغییر در سازمان ها به صورت امری روزمره درآمـده است. در این میـان ادغـام ها، بلعیـده شـدن ها، گسترش های بی مورد، تخطی از قوانین، تعـدیل نیرو، ورود فناوری نوین و افزایش رقـابت از نمونه تغییراتی است که هر روزه بـا آن روبرو می شویم. در این شـرایط سـخت شـما به عنوان یـک مـدیر و رهـبر همواره برای حفـظ عملکرد خود تحت فشـار هستیـد و کارکنـان نیز ممکن است در حـالت سـردرگمی، مقاومت و دلسـردی به سـر ببرند. از طرفی وفاداری شـرکت نسبت به کارکنان و ارتقاء مسـتمر شـغلی هم دیگر به عنوان پاداشـی برای عملکرد یافت نمی شود. پس در این شرایط به نظر شما برای ایجاد یک گروه کاری برانگیخته و بهره ور چه بایدکرد؟مهارت ها و روش هایی که کمک می کنـد می تواند اینکونه باشد که باید: از نقش خود به عنوان مدیر در محیط های کاری متغیر آگاه باشـید، درک درستی از چگونگی محیط های کاری آینده داشته باشید، برای گذشـتن از میان تغییرات سازمانی رهبری تیم خود را بدست بگیرید، در موقعیت تغییر مردم را درک کرده و آن ها را مدیریت کنید، با اشتباه های معمول آشنا شوید، در ایجاد تغییر مهارت پیدا کنید، کارکنان سازمان را برای ایجاد تغییر آماده کنیـد. فصل اول: شـناخت تغییر سازمانیهر شـرکت انطباقی نیاز به نوع جدیـدی رهبری دارد. مـدیریتی بـا قـدرت سازگـاری زیاد و مسـلح به یک سـری از الگوهای نو که در کل شامل مهارت های گسترده و غیر همسو می شود. بنابراین ورای ترفندهایی که مدیر برای سازگاری به خرج می دهد باید...تمایل به اندیشیدن درباره ی مسائلی که به ذهن نمی آید را داشـته باشد و مفاهیم نویی از تولیدات، فرایند عملیات، برنامه ها و مقاصد بیابد، البته پیش از اینکه بحرانی تغییرات

عمـده ای را غیر قابل اجتناب کنـد.با کمال تاسف مـدیران هنوز هم به روش همیشـگی کار خود را دنبال می کننـد، و این رونـد در زمانی انجام می گیرد که محیط های صـنعتی-تجاری به صحنه ای از هر گونه فعالیتی تبدیل شده اند.کام ها با شتاب بسوی تغییرات سازمانی در حرکت اند و مطالعات اخیر نشان می دهد که: سازمان ها طرح تعدیل نیروهای انسانی خود را با میانگینی در حدود ۱۵درصد دارند. صـد ادقام بزرگی که در سـال هـای اخیر در آمریکـا صورت گرفته بر چهـارونیم میلیون کارگر تاثیر گذاشـته است. روند تصاحب شـرکت های ضـعیف بوسیله ی شرکت های قدرتمند در حال افزایش و در حال حاضر این مقدار دو برابر تعـداد سه سال پیش است. برخی از صـنایع درصـد قابـل ملاـحظه ای از نیروهـای کـاری خود را در سال های اخیر کاهش داده اند. تولیـد کننـدگان اروپایی نیاز به افزایش چشـمگیر بهره وری خود دارند تا بتوانند با صـنایع خارجی به رقابت بپردازند.محیط های کاریدر سال های اخیر، تغییرات عمده ای راه خود را به محیط کاری باز کرده اند و اگر هم این تغییرات در جزئیات با یکدیگر تفاوت داشـته باشـند، مسأله اساسـی تأثیر آن ها است که با سـرعت محیط های کاری را درمی نوردند. دلیل شهرت این تغییرات هم در همه گیر شـدن آن ها نیست بلکه اصل نیازمندی به استراتژی های جدید است که به طور کلی بر اساس این حقیقت اسـتوار شده انـد که سازمان های امروز نیاز به سازمانـدهی بر پایه ی وجود تغییرات مسـتمر دارند.سازمان های جدید از افراد خود می خواهند تا مسئولیت بیشتری بر عهـده بگیرنـد و هر چه بیشتر بر کـار گروهی تأکیـد ورزنـد. بر همین اسـاس است که امروزه ساختار بعضـی از سازمـان هـا پهن تر و بـا سلسله مراتب کمتر ظاهر می گردد.مـدیریت عالیـدر شـرکت های سـنتی هنگامی که عواقب مسـتقیم تغییر گریبان گیر مـدیریت عالی می شود، آن ها با شـرایط دشواری روبرو می گردنـد. به این دلیل که آن ها در ابتدا تأثیراتی را که تغییر می توانـد بر کارکنـان داشـته باشـد ساده می انگارنـد و تلاش در عـدم دخالت و کنار کشـیدن خود می کننـد. آن ها اغلب خود را سرگرم جلسـات برنـامه ریزی استراتژیـک و گردآوری اطلاعـات کرده و از ایجـاد ارتبـاط و یـا جسـتجوی خبرهـای بـد دوری می جوینـد.مـدیران عالی انتظار دارند زمانی که تغییری اعلام می شود کارکنان در آن راسـتا حرکت کنند و خود را با آن همسو کنند. هنگـامی که افراد در مقابـل تغییر از خـود مقـاومت نشـان دهنـد به سـرزنش مـدیریت میـانی دست می زنـد. بعضـی از مواقع هم که کارکنان پاسخ مثبتی به تغییر نمی دهنـد مـدیریت عالی احساس می کند خیانت و یا توطئه ای در کار است.مدیریت میانی در روند ایجـاد تغییر به دلخواه مـدیریت عالی، مـدیران میانی خود را سـخت تحت فشار می بیننـد و احساس می کننـد به جهت های مختلف کشـیده می شونـد. بیشتر وقت هـا آنهـا اطلاعـات و راهنمـایی لازم را از مـدیریت عالی دریافت نمی کننـد و خود را در میان معرکه گرفتار می بیننـد. در این میان شـرایط به گونه ای در می آیـد که مـدیریت میانی خود را از یکسو در محاصـره ی کارکنان ناراضـی گرفتـار می بینـد و از سوی دیگر رؤسـا که به آن هـا توجهی نشـان نمی دهنـد، آن هـا را مورد سـرزنش قرار می دهنـد.کـارگران / کارمندان / کارکنانزمانی که مدیریت عالی تغییراتی را بدون آماده سازی زیردستان اعلام می کند،کارکنان اغلب احساس می کنند به آن هـا خیـانت شـده، زیرا بـاور و هضم تغییرات ناگهـانی برای آن هـا بسیار مشـکل خواهـد بـود. در این حـالت خیلی از افراد با مقـاومت، سـرخوردگی و سـردرگمی به تغییرات واکنش نشان می دهنـد و این رونـد ممکن است در نهایت به ایجاد نگرشـی منفی نسبت به کارشان بینجامد و در نتیجه از ریسک، ابتکار، خلاقیت و عمل در جهت مواضع نو بهراسـند. از دیگر تجربیات می توان به گسسته شـدن روابط سـنتی، پشت کردن به ساختارهای آشـنا و احساس بدبینی نسبت به پیش بینی هایی که برای برنامه های ارتقاء طراحی گردیـده، اشاره کرد. فصـل دوم: بستر سازی برای تغییراجزاء کلیـدی برای مـدیریت تغییرمـدیریت عالی گاهی برنامه ریزی هـای جـامع و فشرده ای را برای تغییرات استراتژیـک در نظر می گیرد که در آن به چگونگی رونـد انتقال از روش قـدیم به جـدید توجه کافی نمی شود. پیامـد اینگونه معرفی تغییرات آن خواهـد بود که کارکنان اهـداف، پروژه و یا سازمانـدهی جدید را به عنوان یـک حکم و یا ابلاغ و یا تصـمیمی که برای گروه گرفته شـده قلمـداد کننـد. در این حالت چون تیم کاری مورد مشورت قرار نمی گیرد، هر تغییری بصورت شوکی بر گروه وارد می شود.مشکلات اینگونه عملکردها بیشتر در زمان انتقال و یا گذر از مرحله ای به

مرحله ی دیگر آشکار می شود، و این همان نقطه ی کور و یا محل گیر افراد خواهد بود. مدیر باید بدون توجه به این مسئله که تغییر با چه قوت و ضعفی به گروه معرفی شده است، با بهترین و ملایم ترین روش ممکن آن ها را از میان عبور دهد.نکته ی اصلی در رهبری تغییر به این مسأله اشاره دارد که مدیر نمی تواند در حال عبور از میان تغییر، همان روند قبلی کنترل را بر گروهش اعمال کند. بلکه باید یاد بگیرد کنترل بر تغییر را با رهاکردن آن بدست آورد.قدرت تأثیر گذارياغلب تغییرات عمده ی سازمانی که در طول زندگی کاری خود با آن ها روبرو شده اید و یا در آینده با آن ها روبرو می شوید بوسیله ی شما پایه ریزی نمی گردد. ولی براحتی می توانید به یاد بیاورید که بیشتر اوقات سرنوشت تغییراتی را بر شما تحمیل کرده است. در این میان وظیفه ی شما به عنوان نماینده ی تغییر، هدایت انرژی ها و غلبه بر احساس ناتوانی خواهد بود.پس اینگونه شروع کنید:به تغییراتی که به تازگی در سازمانتان اعلام شده بیندیشید. سپس مشخص کنید کدام قسمت از تغییر بنیادی به حساب می آید، یعنی کدام بخش از تغییر نقش اساسی دارد.سپس ابعادی از تغییر را که بر آن کنترل دارید مشخص کنید. این همان قسمتی از تغییر است که شما باید سخت به آن بیندیشید.در انتها به آن بخش از تغییر که شما و گروهتان می توانید بر آن تأثیر بگذارید بیندیشید و ببنید قابل مذاکره یا مصالحه می باشد.در این میان مسائلی مانند، کدام قسمت از تغییر نیاز به بحث و بررسی بیشتری دارد، چه موضوعی نیاز به روشن شدن و پالایش بهتری دارد، و در باره ی چه مسأله ای نیلز به اطلاعات بیشتری است، مورد توجه قرار می گیرد.برنامه ریزی برای تغییرمراحلی که در زیر می آید به شما کمک می کند تا تغییری را با موفقیت به گروهتان معرفی کنید و آن را به اجرا درآورید. این مراحل عبارتند از:۱) آماده سازی: پیش بینی اجزاء کلیدی تغییر.۲) برنامه ریزی: گردآوری افراد برای برنامه ریزی واکنش های مناسب به تغییر.۳) ساختارهای انتقالی: پایه گذاری روش های ویژه، همکاری گروهی. ۴) اجرا: به اجرا گذاشتن واکنش های قابل انعطاف و استفاده از برنامه های آموزشی.۵) پاداش: شناسایی و قدردانی از افرادی که تغییر را ممکن ساخته اند.در مرحله ی آماده سازی پیش از تغییر در هر موقعیت ممکنی کارکنان خود را آماده کنید و تا می توانید به توصیف کامل تغییر بپردازید. پیگیر شوید که در زمان آخرین تغییر چه اتفاقی افتاده است و آمادگی سازمانی گروه خود را ارزیابی کنید و ازایجاد تغییرات اضافی و غیر ضروری بپرهیزید.در مرحله ی برنامه ریزی به این مسائل بیندیشید که برنامه های دوراندیشانه بریزید.اجازه دهید تا تغییر اثر خود را بر عملکرد و بهره وری بگذارد و کارکنان را تشویق به ارائه افکار و ایده هایشان کنید. به پیش بینی مهارت ها و معلوماتی کمه برای ایجاد تغییری موفق الزامیست دست زنید و در آخر برنامه ریزی اهداف را با در نظر گرفتن زملن لازم مشخص کنید تا بتوانید پیشرفت های خود را اندازه بگیرید.در مرحله ی ساختارهای انتقالی فعالیت های مشخصی مورد نیاز است و پس از برنامه ریزی باید مراحلی را به اجرا درآورید از جمله: خلق گروه های مدیریتی دوره انتقال برای سرپرستی و نظارت بر تغییر، ایجاد سیاست ها و مراحل کاری موقت در زمان تغییر، خلق کانال های ارتباطی نو و ترتیب دادن جلسات مستمر.در مرحله ی اجرا، آموزش های مناسبی را در رابطه با کسب مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای نو ارائه دهید.کارکنان را تشویق به" مدیریت-خود" کنید. افراد را تشویق به تفکر و عملکرد خلاق کنید. به دنبال موقعیت های مناسب که بوسیله ی تغییر ایجاد شده بگردید. همکاری و نظارت بر تغییر را فراموش نکنید.در مرحله ی پاداش دستاوردها را قسمت کنید و برای فعالیت های ویژه پاداش هایی اختصاص دهید. فصل سوم: مردم چه احساسی می کننداحساس از دست دادنمعمولترین اشتباهی که در مدیریت تغییر یافت می شود دست کم گرفتن تأثیر تغییر بر مردم است. خیلی از مدیران می اندیشند که اگر فقط به کارکنان خود بگویند تغییر کنند آن ها هم تغییر خواهند کرد. ولی توجه ندارند ترک روش های آشنایی که برای انجام کارها برگزیده ایم و به آن ها عادت کرده ایم چقدر مشکل خواهد بود.بنابراین در راستای ایجاد تغییر همواره لازم اسنت میزان اختلال و زمانی را که مردم برای سازگاری نیاز دارند بخاطر بسپارید.انواع از دست دادنزمانیکه جابجایی و یا تغییری بنیادی در سازمان روی می دهد، کارکنان بطور معمول احساس از دست دادن در چندین مورد می کنند.۱) امنیت۲) شایستگی۳) رابطه۴) جهت یابی۵) قلمرواحساس از دست دادن هایی که به

آن هااشاره شد هر یک هزینه ای در بر دارد. از دست دادن ها از هر نوع که باشند، حتی در رابطه با فضای کار و یا تعویض تکنولوژی قدیمی می تواند منشأ جرقه ایی برای بروز واکنش های احساسی که به غم و اندوه شباهت دارند شود.بنابراین یکی از وظایف مدیران شناخت و توجه به وقوع از دست دادن ها است و نه اینکه وانمود کنند کارها بر روال معمول پیش می رود.افراد چگونه تغییر می کنندباور عمومی براین است که اگر به مردم گفته شود تغییر کنند آن ها نیز تغییر خواهند کرد.تغییر رفتار اگر با حمایت و ترغیب، و مراقبت از عواقب کار و یکدلی همراه باشد پذیرش و همه گیر شدن آن بیش از روش های دیگر تغییر خواهد بود. مدیری که قادر باشد روابطی براساس حمایت خلق کند در زمان تغییر نیز موفقتر خواهد بود زیرا گروهش به او اعتماد خواهد داشت و در نتیجه از او حمایت می کنند.انکار:اولین واکنش به تغییرزمانیکه تغییر بزرگی معرفی می گردد اولین واکنش به آن اغلب سستی و کرختی است. مرحله انکار در دو حالت طولانی خواهد شد اول آن که کارکنان تشویق به تعدیل واکنش های خود نشوند، دوم مدیریت از آن ها انتظار داشته باشد تا بدون هیچگونه مکثی خود را با روش های نو سازگار کنند. یکی از ویژگی های مدیریت عالی در مدیریت تغییر، مستعد بودن این رده از مدیران برای تاب خوردن تارزانی است که از ابتدای معرفی و ارائه تغییر در سازمان به آن تمایل نشان می دهند.مقاومت: مرحله دوممقاومت زمانی رخ می دهد که افراد کرختی و سستی مرحله انکار را پشت سرگذاشته و عصبانیت، افسردگی، سرخوردگی، ترس، سردرگمی و شک نسبت به خود را تجربه می کنند.اکتشاف و وابستگی: مراحل نهاییدر مرحله اکتشاف افراد توجه خود را به آینده و بسوی خارج معطوف می کنند. به این مرحله می توان دوران هرج و مرج نیز گفت، آن ها برای شکوفایی خود در آینده چیزهای جدیدی را کشف می کنند. پس از کاوش، امتحان، آزمایش و اکتشاف افراد خود را آماده ی وابستگی به یک برنامه می بینند و خواهان بازبینی و پالایش اهداف خود و طراحی برنامه هایی مناسب برای انجام آن ها هستند. آن ها مایلند روش های جدیذ فراگیرند و به مذاکره بنشینند و به توافقی جدید دست یابند.راهبردهای مدیریت در هر یک از این مراحلبرای کمک به درک بهتر آنچه که افراد در هر مرحله تجربه می کنند در زیر به حالت هایی اشاره شده است که با یاری آن ها می توان موقعیت اعضای تیم خود را در منحنی تغییر مشخص کرد و کمک های لازم را به آن ها ارائه داد.چگونگی تشخیص هر مرحلهانکار: در این مرحله با کناره گیری، کار کردن بگونه ای که گوئی هیچ اتفاقی نیفتاده روبرو خواهید بود.مقاومت: در این مرحله عصبانیت، سرزنش، افسردگی و حتی دست از کار کشیدن را خواهید دید.اکتشاف: در اینجا متوجه آمادگی بیش از نیاز، گم گشتگی، سردرگمی وپرانرژی بودن کارکنان خواهید شد دراین مرحله هرچند انرژی و ایده های نو ارائه می گردد ولی ارتباط چندانی در آن ها نیست.وابستگی: این مرحله زمانی پدیدار می گردد که کارکنان با یکدیگر شروع به کار می کنند.چه واکنشی داشته باشیمدر زمان انکار؛ در روبرو شدن با افراد به ارائه اطلاعات بپردازید. اجازه دهید بدانند تغییری رخ خواهد داد. زمان لازم برای شکافتن مسائل را به آن ها بدهید.در زمان مقاومت ؛به احساسات توجه کنید، با صمیمیت و صداقت پاسخگو باشید، و پشتیبانی از تغییر را تشویق کنید.در زمان اکتشاف؛به اولویت ها توجه کنید و نشست های برنامه ریزی ترتیب دهید.در زمان وابستگی؛اهداف بلند مدتی تهیه کنید و به ساختن تیم بپردازید. کسانی را که به تغییر پاسخ مثبت داده اند مورد قدردانی و تشویق قرار دهید، و به آینده بنگرید. فصل چهارم: برقراری ارتباط درباره ی تغییرنقش شما به عنوان یک مدیراز آنجایی که به عنوان یک مدیر درگیر مسائل مختلف هستید ممکن است در مواردی با آمادگی کامل و یا بدون هیچ تمایلی با تغییر روبرو شوید. در همه حال وظیفه شما اجرای تغییر در بخشی که مسئولیت آن را بر عهده دارید است.بنابراین چگونگی اعلام و در جریان قرار دادن افراد، و اینکه چه می گویید و یا چگونه با کارکنان به مذاکره بنشینید و به تفاهم دست یابید می تواند در نتایج تأثیرگذار باشد.ایجاد جوی برای ارتباطاتهرچند در زمان تغییر باز نگاه داشتن روند ارتباطات، از بروز شایعات و اشتباه ها جلوگیری می کند.ولی مدیران اغلب از ارائه خبرهای تازه ای که می تواند موجب ناپایداری شود، به این بهانه که سخت مشغول بوده اند و وقت کافی برای ملاقات با نیروی کار نداشته اند خودداری می کنند. پژوهش ها نشان داده

است که اگر وقت کافی برای توجیه افراد صرف نکنید، پس از مدتی باید وقت بیشتری برای رفع مشکلات بگذارید. در زمان تغییر برقراری ارتباط دوسویه بسیار مهم است زیرا همه مسائل باید تحت پوشش قرار گیرد.راهنمایی هایی برای برقراری ارتباط درباره تغییر ۱) شخصاً زیردستانتان را آگاه می کنید.۲) واقعیت را به افراد می گویید.۳) احساساتتان را ابراز می کنید.چه نیازی به بحث و گفتگو با افراد است؟افرادی که با موفقیت تغییر را پشت سر می گذارند، از نکات زیر بهره می برند •:داشتن دلیل خاصی برای تغییر •داشتن اطلاعات دقیق یا آگاهی به حقایق •فراهم بودن موقعیت و ترغیب به پرسش •استقبال از موقعیت هایی برای ابراز احساسات •اطمینان های شخصیفصل پنجم: مواجه با مقاومتمقاومت در مقابل تغییرشناسایی نشانه های مقاومتمقاومت نه تنها قسمت قابل پیش بینی تغییر به حساب می آید، بلکه به احتمال قوی مشکل ترین قسمت برای عبور از آن نیز خواهد بود.افراد با دلایل خوبی دست به مقاومت می زنند، این دلایل شامل موارد زیر است •:امنیت آن ها در معرض خطر باشد •.بر اثر تغییر، احساس شایستگی آن ها زیر سؤال برود •.از انجام کار جدی احساس ترس کنند •.احساس راحتی از موقعیت قبلی داشته باشند.نشانه های مقاومت فردی گله و شکایت اشتباه عصبانیت لجاجت بی حوصلگی غیبت بر اثر بیماری کناره گیری از کارنشانه های مقاومت سازمانی تصادفات افزایش غیبت خرابکاری افزایش فعالیت های جناحی کاهش بهره وریدشواری های مرحله مقاومتدر نظر مدیریت، مقاومت اغلب واکنش ناخوشایند به حساب می آید. زیرا سروکار داشتن با گله و شکایت کارکنان و تحمل سرزنش آن ها همواره وظیفه ای دشوار برای مدیران بوده است. این گونه به نظر می رسد که مرحله ی انکار در مقایسه، آسان تر از مرحله ی مقاومت باشد. به همین دلیل برخی از مدیران کارکنان خود را ترغیب به ماندن در مرحله ی انکار می کنند زیرا می اندیشند که مدیریت افراد در این مرحله آسان تر است.در زمان تغییر شما به عنوان یک مدیر موظف هستید تا خود را بالاـ نگاه داشته تا در معرض دید باشید و اجازه دهید تیرهای مقاومت(در حد معقول) به شما اصابت کند.قبل از اینکه افراد تغییری را بپذیرند، باید به گونه ای با احساسات آن ها درباره از دست دادن موارد گذشته کنار بیایید. مردم پیش از آنکه اجازه دهند روش قدیم برود و بسوی روش جدید گام بردارند نیاز به زمان، پذیرفته شدن و حمایت دارند. فصل ششم: افزایش درگیر کردن گروهدرگیر کردن گروهاولین مسأله ی نگران کننده برای مدیران در زمان تغییر، مشکل برانگیختن نیروی کاری است. در مراحل اولیه تغییر، اغلب به نظر می رسد کارکنان انگیزشی ندارند و به وظیفه ای که بر عهده ی آن ها واگذار شده علاقه ای نشان نمی دهند. در حقیقت مشکل اغلب نبود انگیزش نیست، بلکه مشغول شدن به مسائل دیگر آن ها را از وظیفه اشان باز می دارد.باور عموم از انگیزش این است که انگیزش از یکسری وسایل و روش هایی تشکیل شده، و مدیریت با استفاده از آن ها می تواند کارکنان را به انجام کارها وادار کند. معنای این عبارت آن است که کارکنان بدون این روش ها کار نخواهند کرد.باید توجه داشت که انگیزش وادار کردن افراد برای انجام کارها نیست. بلکه کشف این مسأله است که آن ها چه می خواهند انجام دهند. مردم زمانی از تغییر استقبال می کنند که در آن نقشی برای خود ببینند.نقش مشارکتافرادی که در تغییر شرکت می کنند و درگیر مراحل آن می شوند به آسانی پذیرای آن نیز خواهند بود. مشارکت به آن معنی که افراد نقشی در تعریف موقعیت جدید و یا چگونگی نشان دادن واکنش به آن داشته باشند و این مسأله، نکته ای کلیدی در مدیریت مشارکتی بحساب می آید.بسترسازی برای درگیر کردنمهم ترین عامل مشارکت دادن و درگیر کردن افراد در تغییر، انگیزش شما برای این کار است. خیلی از مدیران تلاش زیادی برای درگیر کردن افراد کرده اند ولی متأسفانه از آنجایی که قصد اصلی آن ها نه یادگیری و تکامل بلکه محافظت از خود بوده شکست خورده اند.تعیین هدف به کمک یکدیگربرای کمک به افرادتان در مراحل تغییر باید اطمینان حاصل کنید که درگیر تعیین اهداف کارهایشان شده اند. تعیین اهداف مشارکتی به ارتباطات باز در محیطی مساعد برای حل مشکلات نیاز دارد.زیرا در این صورت است که می توان امید به نتایج پرباری داشت.مراحل تعیین اهداف مشارکتی در زمان تغییر ۱) بازبینی موقعیت حاضر۲) شنیدن و تکرار کردن۳) مشخص کردن اهداف۴) شناسایی مشکلات۵) یورش های

فکری برای دستیابی به راه حل۶) ارائه بازخوردبه عنوان یک مدیر اگر مایلید یک شنونده فعال باشید باید به کارکنان اجازه دهید تـا دربـاره مسائل مربوط به کـار بـا شـما صـحبت کننـد. ایـده ی اصـلی را بشـنوید و یـادداشت برداری کنیـد تا بخاطر بسپارید چه موضوعاتی عنوان شده است، با شنیدن و تکرار کردن اعتماد برقرار می شود. در راستای روشن شدن آنچه مورد نیاز است با هم کار کنیـد. از کارکنان بخواهیـد اهـداف خود را بگوینـد. زمانی که به تعیین اهداف دست می زنید ممکن است زمینه ای ایجاد شود که نتوانیـد بـا کارکنان خود به توافق برسـید، به عنوان یک مـدیر وظیفه ی شـما کمک برای تعیین اولویت در اهـداف است.ودر نهایت ارائه بـازخورد یا نتیجه عمل به کارکنان الزامیست زیرا آن ها نیاز دارنـد تا بداننـد که کارها را چگونه انجام داده انـدو بعلاوه آن ها نیاز به تشویق و حمایت دارنـد. خیلی از مـدیران رونـد درستی از بازخورد را ارائه نمی دهنـد.چگونه می توانیـد ارائه بازخورد را در خود تقویت کنیـد.۱) مستقیم عمل کنید۲) مشـخص عمل کنید۳) شخصـی عمل کنید۴) صادقـانه عمل کنیـد فصل هفتم: رهبری الهام بخشرهبری در دوران تغییررهبری در دوران تغییر کار آسانی نیست، زیرا به مهارت های مختلف مدیریتی نیاز دارد. در ایـن شـرایط، کارهـا بیشـتر از طریـق روابـط و همکـاری صـورت می گیرد. مـدیر ممکن است مسـئولیت افراد بیشـتر و چـالش هـای گوناگونی را بر عهـده گیرد. در این صورت برای موفقیت، یک مـدیر بایـد فعالیت بیشتری در راسـتای جهت دادن به کوشـش های کارکنـان از خود نشان دهـد.برای این منظور او نیاز دارد تا •:دیـدگاه کلی و تفکیک شـده از مقصـدی که گروه در پیش گرفته، داشـته باشد •.این بینش و مکاشـفه رابا دیگران تقسیم کند •.محیطی بیافریند تا کارکنان آرزوی مشارکت در یک چنین بینش ها و دیدگاه های آینده نگر را داشـته باشـند.گام اول: خلق بینش یا دیدگاهی از آیندهتوجه داشـته باشـید که خیلی از دستاوردهای غیر معمول بوسیله افراد معمولی کسب شـده است. افرادی که کارشان را با بینش قوی آغاز کردند. بینشـی که به آن ها نیرو و الهام لازم را می داد.گام دوم: نگاهی به آینـدهاز افراد گروهتان بخواهیـد تا چشم های خود را ببندنـد و خودشان را در پنـج سال آینـده تصور کننـد. زمـانی که تحول اصـلی فروکش کرده از آن ها درباره مسائلی که در محیط کاری آینـده خود دیـده انـد بپرسـید. نوع سازمانـدهی چگـونه بـود؟ افراد چه می کردنـد؟... نکـات کلیـدی را در جـایی که همه ببیننـد بنویسـید و بینشـی مشـترکی از آینـده بیافرینید.گام سوم: روشـنگری ارزش هاتوضـیح و بیان ارزش های قدیمی و اینکه ارزش های جدید چه خواهد بود می تواند در این راستا به شـما کمک کند.یک طرح اجرایی برای موفقیتحال زمان آن رسیده تا تمام موضوعاتی را که آموخته اید کنار هم بگذارید و برای نشـان دادن واکنشـی درست به تغییر در گروه کاری خود، دست به آفرینش طرحی اجرایی بزنیـد. پیگفتارهمانگونه که ثبات نقش بسـزایی در زنـدگی مـا دارد، به همان صورت تغییر جزئی از این رونـد به حساب می آیـد.نکته اصـلی در طرح مسأله تغییر در مـدیریت سازمـان آنگونه که به مقـاومت در برابر تغییر می پردازد بر توصـیف و طبیعت تغییر تأکیـد نمی کنـد.عوامـل مؤثر در تغییر سازمانعواملی که به تغییر سازمان می انجامـد به دو دسـته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می شود.الف) عوامل داخلی: در مـدیریت سنتی ارتباطـات به صورت یکسویه انجـام می گرفت و معمولاًـ بـازخورد منـاسبی از کارکنان دریافت نمی شـد. ولی مـدیریت نوین دیگر در رابطه با تغییرات به گونه ای منفعل عمل نمی کند بلکه سعی در راهنمایی کارکنان در جوی از پیش طراحی شده به منظور رشـد فردی و دستیابی به اهـداف سازمان می نماید.عوامل داخلی موثر:۱. تغییر در اهداف کارکنان۲. تغییر در تکنولوژی انجام کار۳. تغییر در ساختار سازمان۴. تغییر جو سازمان۵. تغییر سازمانب) عوامل خارجی: برداشت از سازمان به صورت سیسـتمی بـاز از سوی محققین، مـدیران را متوجه عواملی کرد که در بیرون از سازمان قرار دارنـد و تاثیرات مهمی بر سازمان می گذارنـد که عبارتند از:۱. تغییر در معاملات بازار۲. تغییر تکنولوژی۳. تغییرات حقوقی و سیاسـی۴. تغییر در منابع موجودمراحل تغییراز نظر کورت لوین برای ایجـاد تغییر سه مرحله اساسـی بایـد در نظر گرفت:مرحله ی ذوب: باورهـای قـدیمی از حـالت اصول و قوانین ثـابت به صورت شـناور درآینـد و فرد آمـاده ی دریـافت نگرش هـای جدیـد شود و در نهـایت فرد نیـاز به تغییر را احسـاس کنـد و انگیزش لازم در او به وجـود آیـد.مرحله ی تغییر: در این مرحله فرد بایـد انگیزش لازم برای کسب تغییر را کسب کرده باشـد. این

فراینـد معمولاـ به دو گونه صورت می پـذیرد؛ تطبیق و درون سـازی.مرحله ی انجماد: در این مرحله روش ها، ارزش ها و رفتارهای تـازه منجمـد می شود تـا به جزئی از شخصـیت فرد تبـدیل شود. اگر در مرحله ی انجماد موارد به درستی تثبیت نشود و پاداش های لازم برای تغییر رفتار ارائه نشود، رفتارهای نو جای خود را به رفتارهای قـدیمی خواهـد داد.سـطوح تغییر۱. تغییر در معلومات۲. تغییر در نگرش۳. تغییر در رفتـار فردی۴. تغییر در عملکرد گروهیالزامـات تغییربرای ایجـاد تغییری درست دو مهـارت مورد نیاز است اول تشـخیص و دوم اجرا. تشـخیص شامـل روشـی برای پرسـش سوال درست، طراحی برنامه، مشاهـده، جمع آوری داده ها و اسـتفاده از روش هـای درست برای تحلیـل داده هـا می شود.اجرا شامـل شـناسایی راه حلهـا و اسـتراتژی ممکن و اجرایی، پیش بینی نتـایجی که از اسـتفاده این استراتژی هـا بـدست می آیـد، و در نهـایت یـک راهکار خاص و عمل به آن است.انواع تغییرسازمان ها بواسطه ی وجود رقابت های صـنفی و شرایط اقتصادی،سیاسی و اجتماعی تجارب زیادی از تغییرات انقلابی و یا بهبود مستمر را در تکوین تکنولوژی و تکامـل صـنعت داشـته انـد. تغییرات به طور کلی شامل: تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم می شونـد.در تغییر نوع اول که در سیسـتمی یکنواخت و با ثبات صورت می گیرد، چارچوبه ی کلی سیستم به خاطر مستمر بودن تغییر بدون تغییر باقی می ماند. از سوی دیگر در تغییرات نوع دوم مختصات اصـلی یا نهاده های سیسـتم به طور کلی دستخوش دگرگونی می شود.اساس تئوری های انطباقی بر این اصل استوار است که سازمان ها نظاره گر مستمر محیط خود هستند. در این تئوری ها افزایش دهندگی یا تغییرات افزایشـی به معنی تغییر تولیـدات، ساختـار و روش هـای کاری در سازمان اسـتفاده می شود.در تئوری های تکامل تـدریجی اساس بر انتخاب طبیعی برای ورود و یا خروج به واحدهای صـنعتی است. شـباهت یا همگونی صنعتی زمانی امکان پذیر خواهد بود که سازمـان هـا خود را برای هماهنگی با هنجارهای محیط صـنعتی تغییر می دهنـد.در دگردیسـی تمام واحـد دچارتحول می شود و مشاهـده ی شـکل، هیئت، نیت و معنی متفاوت قابل پیش بینی خواهد بود.تغییرات انقلابی زمانی انجام می گیرد که کل صـنعت در زمان کوتاهی پس از تغییر دگرگون و بازسازی می شوند و ساختار نوینی شکل می گیرد و پس از آن ثبات نسبتا طولانی حاکم می گردد.

دلایل ارتباطی هفت گانه عدم ایجاد تغییر در سازمانها

فیلیپ سـالم از دانشـگاه ایـالتی تگزاس مولف: فیلیپ سالم از دانشـگاه ایالتی تگزاس؛ ترجمه پیمان جسـری (دانشـجوی کارشناسـی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج)- چکیده:هدف: مدیریت تلاش می کند تا سازمانها را به سمت موفقیت سوق دهـد هـدف این مقاله توصیف هفت رفتـار ارتبـاطی راجی همراه بـا این نقائص می باشـد.طراحی روش و رویکرد: این مقاله موضوعـاتی را از سه تحقیق تحـول سازمـانی و ارتبـاطی اخیر نظریه تحول اخیر و نظریه پیچیـده برای مـدلسازی فراینـدهای تحول و ارتباطـات ارائه می کنـد تمـامی این تحقیقـات از روشـهای تشـریح علمی سـنتی اسـتفاده کردنـد اما یک تحقیق از روشـهای کمی و همچنین بخشـی از طراحی روشـهای ترکیبی اسـتفاده کرد.یـافته هـا: دیتا ۶ رفتـار ارتبـاطی رایـج را در طی تلاشـهای تحول سازمانی شکست خورده توصـیف می کننـد ترکیب این رفتارها بیانگر یک الگوی هفتم است ارتباطات در طی تلاشـهای شـکست خورده به ندرت شامل فرصتهای ارتباطی کافی شده و فاقد هر گونه حسی از هویت بوده و عدم اطمینان را به وجود اورده و فاقد رضایت موثر است این مسـائله به وسـیله اجتناب از تعارض و فقـدان مهارتهای ارتباطی بین فردی ترکیب می شود اعضا سیسـتم را منفصل کرده و فرهنگ موجود را تا جائی پناه می دهنـد که پیـدایش مجدد آن من بعد میسـر باشد.کلید واژه ها:ارتباطات تحول سازمانی روشـهای کیفی و نظریه پیچیـدگی.مقدمهمتخصصـین و محققین علاـقه پیوسـته ای به ارتباطـات و تحـول دارنـد تحـول سازمـانی نظیر تمـامی

تحولات درباره تفاوتها در زمان است دو گونه تحول وجود دارد اولی حاصل از یادگیری ساده است یعنی یک فزاینـد افزایشی مستمر از جمله تفاوتها در میزان تاثیر رفتارها در تولیـد نتیجه و دیگری متشکل از فعالیتهای متغیر یا اهـداف متفاوت می باشد یعنی علل داشتن رفتارها در مکان نخست تحول دوم محصول یادگیری است که فرضیات سازمانی ابتدائی را به چالش کشیده و تغییر می دهـد و دومی تحولات اپیزودی یا گسسته می باشـد تحول نوع دوم تحول دگرگون ساز است و نوشته ها در مورد تحول سازمانی متمرکز بر انجام تحول دگرگون ساز بوده است تحولات سازمانی شامل تحولات درمشخصه های اصلی نظیر اهداف اختیار روابط ساختار سازمانی بازارها و تکنولوژیها می شودمدیریت تلاشهائی را در جهت هدایت تحول نوع دوم به طور استراتژیک صورت داده است این ابتکارات استراتژیک تنها در یک سوم دفعات اجرا موفق بوده است بهبود مستمر بدون تحول فرهنگی غیر ممکن است فرهنگ مجموعه ای از اقدامات ارتباطی جای گرفته است که یک گروه را از دیگری متمایز می سازد تحول دگرگون ساز شامل جابجائی صلاحیتهای فعلی روتینها اداب و رسومها با سایر عملیات ثابت ارتباطات می شود ابتکارات استراتژیک که هدف ان تحول فرهنگ سازمان می باشد کمتر از ۲۰ درصد دفعات موفق نشان داده است انچه که این دیتا بیان می کنـد این است که بیشتر سیستمهای قانونی یعنی فرهنگهای تثبیت شده قوی و مقاوم در برابر ابتکارات استراتژیک می باشند انچه که مدیریت به عنوان تحول دگرگون ساز در نظر دارد در سازمان به صورت انطباقات ساده گنجانده می شودهدف این مقاله توصیف الگوهای ارتباطی رایج در طی تلاش برای هدایت تحول دگرگون ساز است بخش بعدی توصیف کننده یک چشم انداز درمورد تحول سازمانی است که منجر به تحلیل دیتای کیفی می شود بخش پس از چشم انداز نظری موضوعاتی را توصیف خواهد کرد که در سه تحقیق مرتبط با تحول گزارش خواهد شد ترکیب دیتا و نظریه اشاره به هفت الگوی ارتباطی دارد که نحوه تحول اعضای سازمانی را تشریح می کندپیچیدگی تحول سازمانیمطالعه تحول در سیستمهای اجتماعی دارای یک تاریخچه طولانی است در دهه ۱۹۶۰ باکلی نتیجه گرفته که سیستمهای اجتماعی مستمر تنشهای طبیعی را به علت تنوع در محیط سیستم تجربه می کنند یا به علت تنوع و رفتارهای اعضای داخل سیستم و تعامل بین منابع داخلی و خارجی تنش باعث یادگیری شده و گروه بندی مجدد مولفه ها یا کنشها را سبب می شود تغییرات ممکن است به انطباق با تنشهای مختلف کمک کند اما انها منجر به اهداف وضعیتهائی نیز می شود که سیستم هرگز تجربه نکرده است باکلی به جامعه به عنوان یک سیتسم انطباقی پیچیده نگاه کرده و با نحوه توسعه خواص از سوی سیستمها برای اطمینان ار اعتبار انها سروکار دارد در سال ۱۹۶۸ باکلی امید اینرا داشت که پیشرفتها در ریاضیات منطبق با غنای مفهومی این ایده ها باشدپیشرفت در تغییرات غیر خطی پیشرفتی بود که مد نظر باکلی بود دو کار اخیر وی با نظریه اشوب و نظریه پیچیدگی سروکار داشت هر دو نظریه فرض می کنند که تعاملات سیستم بخشی از فرایند اتوکاتالیتی می باشد فرایندهای خود تقویت کننده یا اتوکاتالیتی سه خاصیت دارند۱. فرایندها تکراری هستند۲. فرایندهای باز رخ دهنده هستند بدین معنی که خروجی برای یک تکرار ورودی بعدی است۳. فرایندها متکثر هستند یعنی اثرات اندک ممکن است در صورت تجمیع اثرات عظیمی در آینده داشته باشندو...روشهامن از دیتای گزارش شده از سه مطالعه وردی اخیر استفاده خواهم کرد اولیه مطالعه ادارات ایالتی یکه مرکز دولتی در جنوب غربی امریکا است GOV از خطوط گزارش دهی داخل یک مرکز بزرگتر به خطوط گزارش دهی داخل یک مرکز متفاوت حرکت کرده و مدیر نمایندگی را تغییرداده و یک پروژه مهندسی مجدد را راه اندازه کرده و ۲۰۰ عضو اداره ایالتی را به یک ساختمان جدیدتر منتقل کرده تا به نمایندگی گزارش دهی جدید خود نزدیک باشند تمامی این تحولات در دو سال رخ داد و محققان تحقیق خود را پس از اعلام تحول در خطوط گزارش دهی و تحول در رهبری و در طی تلاش و انجام مهندسی مجدد اجرا کردند. این تحقیق در یک نقطه انشعاب قابل شناخت رخ داد محققان از طراحی روشهای ترکیبی با استفاه از هم تکنیکهای تحقیق میدانی و هم تشریح علمی بهره بردند برای روشهای کیفی انها از نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده برای اجرای مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده استفاده کرده و اسناد معنی داری را درمصاحبه ها جمع اوری کرده و درگیر مشاهده محدودوقایع پیشنهادی

به وسیله مصاحبه گران شدند محققان از مدل حس گری ویک و نظریه پیچیدگی برای تفسیر و تشریح یافته های انان بهره بردند و از یک مجموعه از دیتای کیفی که ۴ بعد به عنوان یک مورد منفی جمع اوری شد استفاده کردند انها یک تحقیق را از ابزارهای برقرار شده توسعه داده و نمونه های جامعی از ادارات را سه بار در طی یک دوره ۵ ساله ازمون کردند نرخ پاسخ اغلب بیش از ۸۰ درصد بود دیتای کمی در طی ۵ سال منجر به پرسشهای ویژه ای در مصاحبه های تشریح علمی در انتهای پروژه شدتحقیق دوم در CQ یک تولید کننده غذای امریکائی با ۷۰۰ عضو انجام شد در اوایل دهه ۱۹۹۰ رئیس یک شرکت عملیات استخدام و بازنشستگی را تغییر داد و شرکت را به ساختمانهای جدید منتقل کرد یک سال بعد رئیس یک تیم مدیریت ارشد را برای توسعه یک طرح استراتژیک ایجاد کرده و منابع را تخصیص و تصمیمات اجرائی را اتخاذ کرد وی تیمهای فراوظیفه ای را ترغیب کرد و چندین لایه از سلسله مراتب را برای تسطیح سازمان حذف کرد و یک ابتکار گسسته را برای استخدام زنان بیشتر به عنوان مدیر توسعه داد این دو سال نخست محتمل ترین زمان برای شناخت یک نقطه انشقاق محسوب می شود محققان بررسی خود را ۱۰ سال پس از انتساب رئیس جدید اجرا کردند اما نتایج انها نشانگر تفاوتهای پایدار می باشد نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده را انها برای اجرای مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده استفاده کرده و از نظریه ساختاربندی برای تفسیر دیتای کیفی خود بهره بردنداخرین تحقیق در خصوص یک ائتلاف عام المنفعه بود این ائتلاف تلاش کرد تا گروههای کوچک را به یک سازمان تخصصی و ویژه بیاورد سازمان NNP یک سازمان هشت ساله بود که متشکل از ۵ ائتلاف بود که برای خدمت بهتر در یک اجتماع کوچک در شمال امریکا به هم پیوسته بودند محقق تلاش کرد تا پیرامون تمامی اعضای ائتلاف مصاحبه کند و محقق موضوعات توصیفی را از دیتای کیفی گزارش کردهر تحقیق از چارچوبهای نظری مختلفی استفاده کرد و هر چند تفاوتهای روش شناسانه بسیاری وجود داشت اما رویکردهای مشابهی برای جمع اوری دیتای کیفی نیز به چشم می خوردتمامی تحقیقات از مصاحبه های نیمه ساختار بندی شده در خصوص ارتباطات و تحول به عنوان روش اصلی جمع اوری دیتا استفاده کردهر چند دو تحقیق نخست از نمونه گیری تصادفی لایه بندی شده استفاده کرد و تحقیق اخیر یک نمونه جامع از مشارکت کنندگان را در یک سازمان کوچکتر ازمون کرد اما تمامی تحقیقات شامل بیش از ۲۰ فرد می شد برای مصاحبه هائی اینچنینی دیتا به طور طبیعی بین ۱۵ و ۲۰ مشارکت کننده در حال نوسان بود با بسط حوزه قبلی مصاحبه ها مشخصه هر سه تحقیق باعث بهبود قابلیت تائید و وابستگی و همچنین قابلیت اطمینان و صحت می شودهر سه تحقیق مکمل دیتای مصاحبه با سایر دیتا نظیر نتایج کمی تحلیل اسناد و مشاهده وقایع به منظور بررسی نتایج مصاحبه بودند استفاده از منابع دیتای جایگزین روشی معروف برای تثلیث و بهبود اعتبار و صحت می باشدسرانجام الگوهای رایج در بین گزارشات اشاره شده در این مقاله از گزارشات سازمانهای مختلف با استفاده از چارچوبهای نظری مختلف پدید می آید نه رویکردهای مشابه برای جمع اوری دیتاچنین موقعیتی باعث بهبود قابلیت دگرگونی و صحت خارجی می شود من دیتای اصلی را از این تحقیقات مجددا تحلیل نکردند بلکه گزارشاتی را مرور کردم که به دنبال موارد اشتراک می باشند سپس از عناوینی استفاده کردم که بازتابی از ان موارد اشتراک می باشد بیشتر عناوین قبلاـ در یک یا چند گزارش اصلی مشاهده شد نتایج:علل ارتباطی که سازمان تغییر ایجاد نمی کنندارتباطات ناکافیو...شناخت محلیوقتی که اعضای سازمانی در طی دوره تحول شدید با هم ارتباط بر قرار می سازند انها موضوعات سازماندهی را درباره شناخت ایجاد خواهند کرد خود مفهومی مجموعه ای سازمان یافته از ادراکاتی است که فرد درباره خود دارد یک جنبه از خود ادراکی خود هویت است و سازماندهی اداراکات شخصی مختلف مرتبط با نقشهای سازمانی هویت سازمانی فرد را تشکیل می دهد توصیف فرد به عنوان یک زن بخشی از هویت شخصی است اما توصیف فرد به عنوان رئیس یک بخش بخشی از هویت شخصی فرد و همچنین بخشی از هویت سازمانی فرد محسوب می شود یک فرد ممکن است چند هویت داشته باشد و چند هویت سازمانی متعدد. برای مثال یک عضو سازمانی ممکن است خود را با نقش حرفه ای فرد به عنوان بخشی از زیر واحد واحد بخش یا قسمت بشناسدافراد ادراکات

شخصـی را از طریق تعامل توسعه داده و هویت سازمانی پدیـد امده در افرادی پدید می آید که با یکدیگر ارتباط دارند چند روش وجود دارد که ارتبـاط اعضا در مسیر شـناخت حرکت می کنـد یک شاهراه در طی تلاشـهای تحول توسعه یک نگرش مشترک و دیگری درگیری بسـیاری از افراد در فراینـدهای طرح ریزی استراتژیک می باشـد تحول هویت های سازمانی را در هم می گسلد و اعضا می خواهنـد بداننـد که چه خواهنـد شـد و چه واحـد بخش یا سازمانی را در اینـده خواهنـد دیـد بدون ارتباطاتی که شـناخت مشترک و جهانی را ایجاد می کنـد اعضا به هویتهای مسـتقل و محلی تر قدیمی متوسل خواهند شددر gov چند تغییر هویت محلی وجود دارد برجسـته ترین استعاره ان فرزند خوانده است این GOV را از نمایندگی بزرگتری که GOV را اضافه می کند مجزا می کند اعضای GOV همچنین به خود به عنوان کسانی که داخل همتایان مجزا کار می کنند نگاه کردندشـما دارای بخشهای مختلفی هستیـد و دارای روسای مختلفی در هر بخش می باشـید شـما دارای روسای خاص خود بودن و تمامی زیردسـتان شـما در بخشـهای مختلف هسـتنداین الگو یـک بخش را از دیگری تفکیک نمی کنـد اعضای GOV واحـد خود را بیشتر از GOV یا نمایندگی می شناسد که اکنون شامل GOV می باشد در CQ محققان چند مورد تنش پویا و ارزشـهای متناقض در خصوص هویت را شـناسائی کردنـد مسـائلی وجود دارد که اعضـای جدیـد را در فرهنگ موجود می گنجانـد و بسـیاری از اعضا تناقضـهای شـناخته شـده را در ارزشـهای حمـایت شـده سازمـان در خصوص خـانواده اجتمـاعی سـازی کـار و ریسـک گریزی درک کردنـد در اینجا مثال خوبی پیرامون ابهام نقش و تعارض نقشـی که افراد حس می کنند وجوددارد‌من اینجا امدم زیرا به من گفته شد که ابتکاری ترین شـرکت غذائی در صنعت باشد اکنون تیم مدیریت می گوید ما می خواهیم یک پیرو سریع باشیم.چه زمان بازی قصد تحول داشت؟ چرا من بایـد خود را کنـار بزنم اگر کـاری که مـا می کنیم پیروی از رهبران صـنعت باشـد؟ من نمی خواهم یـک پیرو سـریع باشـمزنان تازه اسـتخدام شـده حس می کردنـد که این مسائل حاد تر است بسیاری از مـدیران زن به وسـیله وعده سازمان با رشد سـریع و ابتکاری فریفته شدند اما به وسیله ادارکات کلیشه ای منسوخ شده کنار گذاشته شدنددر NNP بسیاری از اعضا در خصوص ناتوانی خود در تعریف نقش NNP و نقشـهای سازمانهای والدین انها در NNP ارتباط برقرار کردنـد.من فکر می کنم که NNP همه چیز را روی کاغـذ قرار می دهـد بسیار مبهم است واقعـا سـخت است درک شود که چه مـا چه کسـی هسـتیم چه کـاری قرار است انجـام دهیم بنابراین اگر فرد دیگری بیایـد و به ان نگاهی بکنـد انها می گوینـد صبر کنیـد این هیـچ مفهومی نـدارد شـما چه قـدرتی دارید؟ چه کاری قرار است انجام دهید؟محقق این دیتا را به عنوان بخشـی از موضوع سازماندهی بی شکل طبقه بندی کرد تمامی مثالها نشانگر اسـتفاده از زبـان و ارتبـاط بین اعضـا در خصوص یکـدیگر در طی تحول می باشـد این مثالها مثالهائی از نحوه طبقه بنـدی تحول از جانب اعضا می باشـد مثالهائی پیرامون اسـتعاره هائی وجوددارد که الگوهای قـدیمتر را تقویت کرد و الگوهای جدیدتر را رد کرد اعضـا نیـاموخته بودنـد که چطور دربـاره یک هویت جهانی جدیـد ارتباط برقرار نمایندعـدم اطمینان جهانیـدر طی دوره های تحول شدیـد اعضای سازمانی درباره اطمینان ارتباط برقرار می کنند .اطمینان یک انتظار یک فرض یا باور به نتایج مثبت یا منفی است که فرد می تواند از کنشـهای آتی فرد دیگر در طی عدم اطمینان دریافت نماید عدم اطمینان دلالت بر آسیب پذیری دارد و معاصرترین تعاریف از اطمینان ،شامل باور به نیات مثبت ،رفتار مثبت یا نتایج مثبت دیگری می شود عدم اطمینان دارای مشـخصه ترس بدبینی و احتیاط می شود عـدم اطمینان، ناتوانی در پیش بینی ارزش درگیری با دیگری می باشـدزمانی که اعضای سازمانی نسبت به عوامل تحول یا دیگری عدم اطمینان داشـته باشـند ابتکارات استراتژیک شکست می خورند .کارکنان اغلب به مدیریت در طی دوره تحول طرح ریزی شده بی اعتماد می باشند یک روش رایج برای اعضا جهت ابراز این عدم اطمینان بحث پیرامون سیاستهای سازمانی بوده و احساسـی است که اعضـای بی اعتمـاد درباره توزیع منابع از جانب مـدیریت دارنـددر NNP اعضـا اطمینان را به عنوان بخشـی از موضوعات همکاری و ارائه منابع نمایش می دهنـد یک عضو NNP یاد اور شـدمن فکر می کنم ما واقعا شاهـد مزایای کار افراد با یکدیگر می باشـیم همکاری مارا مایلها به جلو می راند شم امی دانید افراد جدید به داخل و خارج زمینه خدمت امده و خوب است

که ان افراد در یک ایستگاه با هم ملاقات کرده و با یکدیگر تعامل داشته و ایده های یکدیگر را دریافت کرده و همیشه احساس کنند که شما در زمانی که باهم کار می کنید بهتر عمل می کنیداین موضوعا ممکن است موضوعات مجزائی درباره اطمینان باشد اما ممکن است تغییراتی در مورد یک موضوع باشد اعضا به یکدیگر اطمینان دارنددر GOV عدم اطمینان در قلب بستر جذب حاوی سه خاصیت در خصوص سیاستهای مرتبط با این موضوع سازماندهی قرار دارد اولین جنبه این بود که اطلاعات قدرت است دومین جنبه این تنها سیاست است تغییر نهائی این جنبه بود که تصمیمات بر اساس مطلوبیت اتخاذ می شودهر فردی یک منفعتی دارد اگر شما از کارکنان سوال کنید هر مدیری دارای افرادی است که مطلوبیتی دارند و برای کسانی بیشتر کار می کنند یا دارای افرادی هستند که برای ان ها کمتر کار می کنند بله من فکر می کنم که این را ازهمه شنیده باشممحققان در CQ یک موضوع را مستقیما در ارتباط با اعتماد شناسائی نکردند بلکه بسیاری از مثالهای انان پیرامون فعالیتهای سیاسی و عدم اطمینان می باشد.این مثالها بخشی از تفاسیر انها پیرامون تنشها در نمایندگی انعکاس و دوگانگی در ساختار بود تنش پدید امده از تفاوتهای بین انچه مدیران گفتند و انجام دادند حاصل شده بود یک مثال به شرح ذیل استهمه افراد انگشتان خود را لیس زده و انها را نگه می دارند تا مشاهده کنند که باد سیاسی به کدام طرف می وزد یعنی مدیریت ارشد چه می خواهد و من با ان راحتم من فقط می خواهم انها به ما نگویند که از ما تعهد و ورودی می خواهند تمامی انچه که انها از ما می خواهند این است که کاری را که فکر می کنند از همه بهتر است انجام دهیم اما انها از ما می خواهند فکر کنیم که این ایده خودمان است من ترجیح می دهم مثل روزهای قبل باشم فقط به من بگوئید که چه کاری انجام دهم من فکر می کنم ما سریعتر موفق می شویم اگر دیگر وانمود نکنیم که مبتکریمنظیر GOV اعضای CQ نیز تفاسیر خود را حول موضوع عدم اطمینان به مدیریت سازمان می دادنددو تحقیق در سازمانهای بزرگتر که تجربه تحول شدید را دارد بیانگر موضوعات سازماندهی عدم اطمینان می باشددر هر دو حالت مدیریت یا نیرویهای خارجی تغییرات را بر اعضا تحمیل کرد اعضا ممکن است اطمینان و حمایت رادر صورتی منتقل کند که تغییرات از داخل عضویت پدید امده باشد اما هر گونه موضوعی در ارتباط با سیاست به طور خودکار در باره عدم اطمینان خواهد بودفقدان رضایت موثرارتباطات رضایت منددر طی تحول سازمانی شدید افزایش می یابد رضایت شکلی از ارتباطات است که خنده را از مفاهیم ناسازگار یا روابط ناموزون ترویج می کند ارتباطات رضایتمند به عنوان یک مکانیزم چارچوب بندی مجدد عمل کرده و رضایت می تواند یک هنجار و ارزش به عنوان بخشی از فرهنگ باشد رضایت می تواند در محل کار با نزدیکتر کردن عوامی اجتماعی به یکدیگر کاهش استرس مدیریت تناقض و ایجاد ارتباط موثر باشد اما به وسیله شکست خود یا خشم منفی می شود اعضای سازمانی م یتوانند تحول را در مورد نحوه استفاده از رضایت ترغیب یا منع نمایندروشنترین مثالها پیرامون رضایت در طی تحول حاصل از GOV است یک مثال شامل مدیر یک بخش می شود که در یک تیم مهندسی مجدد خدمت رسانی می کند مدیر به ندرت در اداره است تا در جلسات تیم شرکت کند مدیر همچنین یک ناظر حریص است و کارگران مدیر می دانند که ناظرات مسیر انان را نظارت می کنند کارکنان یک صورت از نگرشهای مدیر را در مورد درب مدیر به عنوان مسیر اینکه انها دلشان برای وی تنگ شده ارسال کردند مثال دیگر شامل کارمندی است که یک بالشیت ریبون ایجاد می کند ریبون مشابه ریبونی است که افراد یاداور اگاهی از ایدز قربانیان سرطان یا سایر علل بیماری زا بدست می بنندن ریبون کارکنان قهوه ای بود و وی انرا در جلسات به عنوان یک مخالفت جالب بدست کردمحققان GOV به این مثالها به عنوان رضایت مثبتی نگاه می کنند که تنش را در GOV کاهش می دهد هیچ مدرکی از رضایت در دیتای CV وجود ندارد و رضایت یک موضوع در دیتای NNP نیست هر چند افراد مورد تهدید قرار گرفتند هیچ مثالی پیرامون رضایت غیر موثر وجود نداشته و دیتا تنها بیان می کند که کمبود رضایت موثر علتی است که سازمانها تحول ایجاد نمی کنندمهارتهای ارتباطی بین فردی ضعیفسطح مهارت ارتباطی بین فردی بر جهت تحول سازمانی تاثیر خواهد گذاشت صلاحیت ارتباطی قابلیت دستیابی به اهداف با رفتارهای ارتباطی مناسب می باشد.تناسب اشاره به تحقق انتظارات هنجاری دیگران

در موقعیت اجتماعی و همچنین استفاده از ان رفتارها به طور مناسبتر برای فعالیت موجود دارد صلاحیت مستلزم عملکرد مهارتهای ارتباطی مختلف و درک این است که عملکرد مناسب می باشدسه مهارت در بیشتر فهرست مهارتهای ارتباطی مرتبط با صلاحیت وجود دارد مسئولیت اشاره به رفتارهائی دارد که تلاش می کند تا دیگری را بفهمد و ان فهم را منتقل نماید این ها شامل رفتارهای شفاهی نظیر امضا تائید پرسش سوالات رفتارهای غیر شفاهی نظیر گره های سر ترغیب کننده های شفاهی و کانال زنی پشتیبان می شود باز بودن اشاره به رفتارهائی داردکه یک عامل برای بهبود فهم دیگری از این عامل به کار می بندد رفتارهائی نظیر استفاده از زبان شخصی مخصوص بودن درباره تجارب و احساسات و افشای شخصی ممکن است بخشی از باز بودن باشد انعطاف پذیری توانائی تحول رفتارهای ارتباطی در موقعیتهای مختلف می باشد انعطاف پذیری به معنای تنظیم با اهداف مختلف فعالیتهای مختلف افراد مختلف و موقعیتها بوده و ارتباط برقرار کننده ذیصلاح این تنظیمات را به روش مناسب انجام می دهد عبارات جایگزینی برای این مهارتها وجوددادردبهترین مدرک برای اهمیت مهارتهای ارتباطی حاصل از دیتای کمی در GOV می باشد محققان از مقیاسهای استاندارد با هنجارها استفاده کردند کارکنان GOV خود را در مورد باز بودن از ضعیف تا خیلی ضعیف و همچنین درمورد مسئولیت پذیری از ضعیف تا خیلی ضعیف در یک دوره ۵ ساله طبقه بندی کردند در داده های کمی انها خود را در مورد موضوعات غیر سازمانی یا موضوعات غیر مرتبط با تحولات صمیمی تلقی کردند وقتی درباره نرخ بندی ضعیف از انها سوال شد کارکنان GOV عقیده ضعیف خود پیرامون مهارتهای یکدیگر و مهارتهای مدیر را تائید کردنددر CQ کارکنان به نقائص در مهارت در زمان توصیف یک تیم مدیریت عالی برای اتخاذ تصمیمات اشاره کردند مشاهده ذیل نشانگر مسائل با هر سه مهارت اولیه استشما می دانید اگر شما سه ماه صرف شود تا یک تصمیم را اتخاذ کنید افراد شما را یک حفره سیاه خواهند خواهند این خنده دار است زیرا وقتی که تیم مدیریت ارشد چیزی را بخواهد انرا دیروز می خواهد ما باید هر کاری را که انجام دادیم حذف کرده و انها را به تحقیق وا داریم اما وقتی که بخواهیم بدانیم که یک پروژه کجا قراردارد مدیریت ارشد رتبه های را نزدیک کرده و هیچ نمی گویدوقتی که اعضا فاقد مهارتهای ارتباطی باشند انتقال تغییر مشکل تر است اعضا دارای مشکلی درحس تحول می باشند و عدم اطمینان را بهتر حس می کنند و کمتر با سازمان احساس نزدیکی می کنند و به دیگران اطمینان بیشتری دارنداجتناب از تعارضتحول شدید یک زمان متلاطم است و احتمال برای تعارض افزایش می یابد تعارض یک تلاش ابراز شده در مورد تفاوتهاست افراد تعارض را در یکی از سه مسیر کلی مدیریت می کنند اجتناب به معنای عدم اجبار به تقابل با تفاوتهاست تاکتیکهای رقابتی شامل تقابل مستقیم می شود اما ممکن است از بحث درمورد موقعیتها و ایده ها تا پیشنهادات تا حتی خشونت متفاوت باشد ارتباطات تکاملی شامل ایجاد اهداف رایج ارائه کمک به دیگران در تحقق اهداف فردی و طوفان مغزی در مسیر توسعه طرحهای کنش و ایجاد سیستمهای رایج مسئولیت پذیری می شود افراد ارتباطات تعارض را به عنوان استراتژیهای کنترل یا رقابتی ذیصلاح موثر درک می کنند اما استراتژیهای اجتناب پذیر را چندان ذیصلاح تلقی نمی کننددر زمان تحول سازمانی شدید تفاوتهای تقابل مهم است تعارض باید نشانگر یک تعارض بین موضوعات محاوره ای جدید و موضوعات قدیمیتر باشد چنین محاوره ای ارائه گر فرصتی برای تست ابتکارات استراتژیک در برابر فرضیات و انتظارات قدیمی تر بوده و این محاوره ها ابزارهائی برای ایجاد هویتهای جایگزین روابط جوانب روتینها و ارزشها می باشند اعضا عملیات ارتباطی را در برابر عملیات قدیمی تر قرار می دهندیکی از یافته های جالب در دیتای کمی این بود که اجتناب از تعارض مرتبط با درک رابطه ای سازمانی سرپرست همکار بود این بر خلاف دیتای سازمانی درباره اجتناب از تعارض بود این همبستگی مثبت در GOV در طی ۵ سال با سه مجموعه مختلف از دیتا با استفاده از معیارهای مختلف اجتناب وجود داشت مادرباره این الگو در مصاحبه های کیفی نهائی سوال کردیم اعضا توصیف کردند که چطور انها متکی بر سرپرستان برای مدیریت مغایرتهای محلی به جای اعمال مغایرتها بین خود می باشند انان همچنین حس کردند که هیچ انتخابی جز بهتر کردن تحولات ندارنددر CQ کارگران به نقطه استعفا رسیدند بیشتر انان به مشارکت

در تیمها به صورت اتلاف وقت نگاه کرده و افراد جدید حس کردند که به حاشیه رانده شده اند بسیاری از کارکنان حس کردند که فاقد استقلال می باشند و ریسک برای تقابل بیش از پاداش برای یکپارچگی می باشددر NNP همکاری و یکپارچگی برجسته بودان واقعیت که ما با ۵۹ برنامه مختلف کار کرده و هیچ حمل و نقلی نداریم بدون ان ارتباطات بین مراکز ما نمی دانیم که خدمات را دوباره کاری می کنیمعام المنفعه یک هنجار را برای تقابل ایجاد کرد و بیشتر اعضا با تفاوتها به طور موثر مواجه شدندیک ترکیب نامناسب از ارتباط سست و مستحکمرفتن به نقطه انشقاق قادر به تولید تحول دگرگون ساز شامل انباشت تفاوتها و یک اتصال تست طبیعی در رفتارهای جاری می شود اما وقتی که سیستم به یک وضعیت دگرگون شده منتقل شود نشانگر اتصال سست تری بوده و پیدایش هنجار از ناهنجاری را سبب می شود توسعه سلسله مراتب فعالیت زمانی رایج است که سیستمها از گذرهای مرحله ای دگرگون ساز نظیر نقاط انشقاق دور از موازنه پدید اینده ساختارهای غیر متمرکز ممکن است در ایجاد تحول و ابتکار بهترین باشند اما تمرکز در اجراست ترکیب عوامل فوق الذکر بیانگر این است که اعضای سازمانی ممکن است در برابر تحول دگرگون ساز با سست کردن اتصالات بین یکدیگر در حین کنار امدن با گسیختگی های اولیه تحول و قصور در ایجاد اتصالات سخت تر به عنوان بخشی از حرکت به سمت مجموعه متفاوتی از روتینها و اداب و رسوم مقاومت می کنندداعضای سازمانی می توانند سیستم خود را به سه صورت منفصل نمایند۱. بخش بندی فرایندی از انفصال اهداف است بخش بندی فرایند تاکید بر اهداف محلی یا فردی به هزینه اهداف سازمانی می باشد و بخش بندی اخرین نوع انفصال است که رخ می دهد مدرک اندکی در این خصوص در هر تحقیق وجود دارد اما اهداف در هیچ سازمانی یک مسئله نمی باشند۲. افتراق فرایند انفصال واحدهای افقی است مدرکی پیرامون افتراق در گرایشات به محلی سازی هویتها وجود دارد اعضا با واحدهای محلی خود شناخته شده و دارای درک کمی از سایر واحدها می باشند۳. بخش بندی فرایند انفصال عمودی است مدرک بخش بندی عدم اطمینان کلی مدیریت است عدم اطمینان نقشی را در گرایش به اجتناب از تعارض ایفا می کند سازمانهائی که تجربه افتراق و بخش بندی را دارند زمان سختی برای انجام یک تلاش یکپارچه دارندتقویت تحول دگرگون سازی شامل ترکیب مناسب اتصال سخت و سست می شود GOV تحولات مختلفی را در طی ۵ سال جذب کرد و قوه مقننه اخیرا GOV را تفکیک کرد اما بخشهائی به عنوان نمایندگی جدیدتر بر جا ماند از انجائی که بیشتر واحدهای قبلی GOV باید با یکدیگر در حین تکمیل مسئولیتهای قانونی خود ارتباط داشته باشند اعضای واحدها تماسهای قدیمی و روابط قدیمی را علیرغم اینکه کجا خود را در بورکراسی بیابند حفظ می کنند NNP پیش از اینکه محقق گزارش نهائی را ارائه کند منحل شد هر چند اتحاد سست ایجاد کننده روابط اطمینان و وضعیت همکاری بود اما حفظ تلاشهای هماهنگ به جز در برخی فعالیتهای کوچک دشوار بود CQ همچنان وجود دارد اما تنشهای تحولات ده سال باقی استبحثاین نوشته به دنبال شناخت الگوهای ارتباطی بود که تشریح می کرد چطور سازمانها تحول نمی یابند این نوشته با توصیف تحول از نظریه پیچیدگی اغاز کرد و سپس با شناخت الگوها در دیتا از یک تا سه تحقیق اخیردنبال شد ارتباطات در طی تلاشهای تحول شکست خورده به ندرت شامل فرصتهای ارتباطی کافی می شد و فاقد حس شناخت و ایجاد کننده عدم اطمینان و فاقد رضایت موثر بود این مسائل به وسیله اجتناب تعارض و فقدان مهارتهای ارتباطی بین فردی ترکیب می شود ارتباطات اعضا باعث انفصال سیستم شده و فرهنگ موجود را تا جائی پناه می دهد که برای پیدایش مجدد ایمن باشد هیچ تحولی در مسیر مطلوب محتمل نیستمقایسه نتایج سه تحقیق و مقایسه نتایج به نتایج نوشته ها بیانگر هفت الگو در اخرین پاراگراف می باشد دیتا و نظریاتی برای حمایت از نتایج در این مقاله وجود دارد ممکن است علل ارتباطی دیگری نیز وجود داشته باشد اما این هفت تا شروع هستندجمع اوری دیتا درباره تحول اجتماعی دشوار است رویکردهای کیفی ارائه گر دیتای غنی می باشند اما صحت این دیتا بعید است زیرا زمان زیادی صرف جمع اوری و تحلیل ان شده است خوب است که سه تحقیق در این گزارش به روشهائی قابل مقایسه بودند روشهای کمی ارائه گر دقت بیشتر و نتایج سریعتر با از دست رفتن غنای بیشتر می باشند نتایج ممکن

است معنی دار و بی معنی باشند طراحی ترکیبی رویکردی دیگر است اما این روشها زمان می بردمسائل اساسی با هر گونه تحول اجتماعی شامل نحوه طبقه بندی زمان و نحوه تشریح مغایرتها در فواصل می باشد بررسی کی مورد می تواند منجر به تفاسیر باور نکردنی محدود به ان مورد شود پیوند تفاسیر از یک مورد به مورد دیگر باعث بهبود موضوعات می شود اما می تواند منجربه فرضیات محدود مشابه با فرضیات مطرح شده در اینجا شود اگار بیان کرد که انتروپولوژیستها نمی توانند ادعائی پیرامون صحت کار خود داشته باشند مگر اینکه انها بتوانند یافته ها را با یک شبیه سازی نشان دهند برای یک محقق سازمانی این به معنای جمع اوری دیتا نتیجه گیری و نمایش انتقال پذیری یا تعمیم پذیری نتایج از طریق یک شبیه سازی می باشد شبیه سازی از مدلهای ریاضی تا مدلسازی عامل دامنه دارد و شبیه سازی های مختلف برای نمایش نتایج مختلف مناسبتر استنتایج این تحقیق اشاره به محدودیتهای ارتباطات مدیریت و ارتباطات بین فردی دارد بیشتر نوشته های مدیریت یک مکان انحصاری را برای مدیریت فرض می کند اگر مدیران بخشی از سازمانها باشند انها مدیریت می کنند همچنین گرایش به ارتباط ارتباطات با تولید یک پیام وجود دارد زیرا یافتن واژگان درست در تحول بیان شده تعهد را به سازمان می اورد تحول اقدامات ارتباطی اعضای سازمانی شامل داد و ستدی می شود که در ان عوامل تحول ممکن است تغییر یابند تغییر یک کار دشوار است و تحول دگرگون ساز رخ نمی دهد مگر اینکه مدیریت تمایل به تحمل ابهام و حسی داشته باشد که در ارتباطات پدید می آیدنتایج همچنین تقویت کننده اهمیت مهارتهای ارتباطی در استفاده از اقدامات می باشد ارتباطات زمانی رخ می دهد که دو یا چند فرد در یک رابطه اجتماعی پیامهائی را به منظور حس اپیزودهائی که ایجاد می کنند به وجود اورند فرایند میان فردی است استخدام افراد با مهارتهای ارتباطی اولیه و اموزش افراد در این مهارتها نه فقط باعث بهبود شانس تقویت یک سازمان لرزان می شود بلکه به افراد در مابقی زندگیشان نیز کمک می کند.

منابع:

Adler, M. (۱۹۶۷), The Difference in Man and the Difference it Makes, Holt Rinehart & Winston,New York, NY.Agar, M. (۲۰۰۴), “An anthropological problem, a complex solution”, Human Organization, Vol. ۶۳No. ۴, pp. ۴۱۱-۸.Aldrich, H. and Ruef, M. (۲۰۰۶), Organizations Evolving, ۲nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.Argyris, C. (۱۹۹۲), On Organizational Learning, Blackwell, Cambridge, MA.Barabasi, A. (۲۰۰۲), Linked: The New Science of Networks, Perseus Publishing, Cambridge, MA.Bhattacharya, R., Devinney, T.M. and Pillutla, M.M. (۱۹۹۸), “A formal model of trust based onoutcomes”, Academy of Management Review, Vol. ۲۳, pp. ۴۵۹-۷۲.Buckley, W. (۱۹۶۷), Sociology and Modern Systems Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.Buckley, W. (۱۹۶۸), “Society as a complex adaptive system”, in Buckley, W. (Ed.), ModernSystems Research for the Behavioral Scientist, Aldine, Chicago, IL, pp. ۴۹۰-۵۱۳.Buckley, W. (۱۹۹۸), Society: A Complex Adaptive System: Essays in Social Theory, Gordon andBreach Publishers, Amsterdam.Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (۱۹۹۹), Diagnosing Changing Organizational Culture: Based on theCompeting Values Framework, Addison-Wesley, Reading, MA.Cheney, G. (۱۹۹۱), Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities,University of South Carolina Press, Columbia, SC.Clampitt, P.G. and Williams, M.L. (۲۰۰۷), “Decision downloading”, Sloan Management Review,Vol. ۴۸ No. ۲, pp. ۷۷-۸۲.Sevencommunicationreasons۳۴۵Cushman, D.P. and Cahn, D.D. (۱۹۸۵),

Communication in Interpersonal Relationships,State University of New York Press, Albany, NY.Daniels, T.D. and Spiker, B.K. (۱۹۸۳), “Social exchange and the relationship between informationadequacy and relational satisfaction”, Western Journal of Speech Communication, Vol. ۴۷,pp. ۱۱۸-۳۷.Duncan, W.J. (۱۹۸۲), “Humor in management: prospects for administrative practice andresearch”, Academy of Management Review, Vol. ۷, pp. ۱۳۶-۴۲.Duran, R.L. (۱۹۸۳), “Communicative adaptability: a measure of social communicativecompetence”, Communication Quarterly, Vol. ۳۱, pp. ۳۲۰-۶.Folger, J.P., Poole, M.S. and Stutman, R.K. (۲۰۰۵), Working through Conflict: Strategies,Relationships, Groups, and Organizations, ۵th ed., Longman, New York, NY.Geddes, D. and Callister, R.R. (۲۰۰۷), “Crossing the line(s): a dual threshold model of anger inorganizations”, Academy of Management Review, Vol. ۳۲, pp. ۷۲۱-۴۶.Gilbert, N. and Troitzsch, K.G. (۲۰۰۵), Simulation for the Social Scientist, Open University Press,New York, NY.Griffin, D. (۲۰۰۲), The Emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics, Routledge,London.Gross, M.A., Guerro, L.K. and Alberts, J.K. (۲۰۰۴), “Perceptions of conflict strategies andcommunication competence in task-oriented dyads”, Journal of Applied CommunicationResearch, Vol. ۳۲, pp. ۲۴۹-۷۰.Hernes, G. (۱۹۷۶), “Structural change in social processes”, American Journal of Sociology, Vol. ۸۲,pp. ۵۱۳-۴۷ موضوع: مدیریت تغییر منبع: ارسال شده توسط عضو پایگاه مقالات علمی مدیریت www.system.parsiblog.com تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

آب شدن کوه یخی ما

نویسنده :جان کاتر – هولگر راتگبر تلخیص کتاب از الهه الهی- پیشگفتار : چنانچه چالش تغییر و دگرگونی را به خوبی اداره کنید ،به طور حتم می توانید به پیروزی نایل شوید ،ولی اگر در مهار آن ضعیف برخورد کنید آن گاه هم خودتان وهم دیگران را به مخاطره می اندازید. سال ها ست که ما چالش تغییررا مورد مطالعه قرارداده ایم. ما دام هایی که حتی افراد بسیار باهوش ممکن است در آنها گرفتار شوند را شناسایی کرده ایم و آنچه که کشف کرده ایم به شما نشان خواهیم داد داستان این کتاب برگرفته از تحقیق ارزشمند و برجسته ی جان کوتر درباره ی تغییر مثبت و موفق است . آب شدن کوه یخی ما تغییر کنید تا تحت هر شرایطی موفق شوید نویسنده :جان کاتر – هولگر راتگبر مترجم :فرخنده فیض آبادی زمستان ۹۰پیشگفتار : چنانچه چالش تغییر و دگرگونی را به خوبی اداره کنید ،به طور حتم می توانید به پیروزی نایل شوید ،ولی اگر در مهار آن ضعیف برخورد کنید آن گاه هم خودتان وهم دیگران را به مخاطره می اندازید . سال ها ست که ما چالش تغییررا مورد مطالعه قرارداده ایم . ما دام هایی که حتی افراد بسیار باهوش ممکن است در آنها گرفتار شوند را شناسایی کرده ایم و آنچه که کشف کرده ایم به شما نشان خواهیم داد داستان این کتاب برگرفته از تحقیق ارزشمند و برجسته ی جان کوتر درباره ی تغییر مثبت و موفق است .

همه ما درطول زندگی با حوادث این داستان روبرو می شویم اما عده ی کمی ازما راه های درستی را برای مقابله با آنها پیدا می کنیم . داستان ما در قاره ی قطب جنوب اتفاق می افتد ؛ جایی که شیوه ی زندگی پنگوئن ها با دیگر مناطق متفاوت است .توده ی

یخی ما هرگز ذوب نمی شود مدت ها پیش گروهی از پنگوئن ها درقطب جنوب روی توده ای یخی زندگی می کردند. این توده سال ها پیش شکل گرفته واطراف آن رادریایی پراز ماهی و دیگر آبزیان احاطه کرده بود. روی این توده دیوارهای یخی بلندی بود که از پنگوئن ها در مقابل طوفان های سخت زمستانی محافظت می کرد. این توده زادگاه همه ی پنگوئن ها بود . اگر می توانستید آنها را ببینید و درباره ی دنیای برفی و یخی شان صحبت کنید بدون شک همه ی آنها به شما می گفتند :((اینجا خانه و زادگاه ماست و برای همیشه خانه ی ما خواهد بود .)) . آنها مانند یک خانواده بزرگ رفتارمی کردند که این می توانست پیامدهای خوب ویا بدی را به دنبال داشته باشد . این پنگوئن ها پرندگان بسیار زیبایی بودند گویا همواره کت های مردانه رسمی سیاه و سفید رنگی به تن دارند .

دویست و شصت و هشت پنگوئن در این مجموعه زندگی می کردند.یکی از آنهافرد نام داشت،فرد ازجهتی کاملا با بیشتر پنگوئن ها تفاوت داشت به طرز خارق العارده ای کنجکاو و نکته بین بود ،بیشتر پنگوئن ها به شکار جانوران دریایی می رفتند ولی فرد کمتر ماهی صید می کرد وبیشتر کوه یخی ودریا را مورد مطالعه و بررسی قرار می داد ،او اطلاعاتی را کسب کرده بود که بسیار نگران کننده بود حاکی ازاین بود که کوه یخی در حا ل آب شدن است و ممکن است به زودی از هم فرو بپاشد ،متلاشی شدن کوه یخی برای پنگوئن ها یک فاجعه به حساب می آمد به خصوص اگر در طول یکی ازطوفان های فصل زمستان رخ می دادبه طور حتم به کشته شدن پرندگان می شد ،فرد ابتدا هراسان نشد ولی هرچه بیشتر یا فته هایش را بررسی می کرد نگران ترمی شد. فرد می دانست باید کاری کند اما در موقعیتی نبود تا بتواند حکمی صادر کند چون او از اعضای رهبران نبود، جامعه پنگوئن ها دارای یک شورای رهبری بود که(گروه ده تن) نام داشت وتوسط پنگوئن ارشد رهبری می شد ، آلیس یکی از ده رهبر شورا بود . او پرنده سخت گیر و خوش فکری بود که به اهل عمل بودن و به سرانجام رساندن امور شهرت داشت .بر خلاف تعدادی از هم رتبه هایش که منزوی و گوشه گیر بودند ،آلیس رابطه نزدیکی با اعضای گروه داشت. فرد احتمال داد که شاید آلیس همانند سایر پنگوئن های ارشد داستانش را رد نکند . بنابر این رفت تا اورا ملاقات کند فرد مطالعات و نتیجه گیری هایش را برای او توضیح داد با اینکه او احتمال می داد که شاید فرد به نوعی دچار پریشان حالی شده است ولی با دقت به حرفهایش گوش داد، اوگفت مرا به جایی ببر که فکر می کنی بیشتر از دیگر قسمت ها در خطر است ،فرد قسمت هایی را به آلیس نشان دادکه شکاف ها و دیگر نشانه های آن خبر از ذوب شدن توده می دادفرد همچنین سوراخ بزرگی را که در دیواره ی کناری توده به وجود آمده بود با او نشان داد.آن دو با شنا کردن از میان کانالی عریض که بیشتر قسمت های آن یخ پوشانده بود به حفره ای رسیدند که پر از آب بود آلیس سعی می کرد علت آنچه را که می بیند درک کند اما تخصص او در رهبری بود نه عوامل طبیعی و محیط زیست . فرد که متوجه نگاه بهت زده ی آلیس شده بود،پس از بازگشت به سطح توده ،همه چیز را برایش توضیح داد.توده های یخی مانند تکه های مکعبی یخ نیستند .

ممکن است دردرون توده ها،شکاف هایی به نام کانال وجود داشته باشد .این کانال ها می توانند به حباب های بزرگ هوا به نام حفره منتهی شوند .اگر یخ ها آب شوند ،شکاف ها در مجاورت آب قرار می گیرند که باعث می شود آب وارد کانال ها و حفره هاشود .در طول سرمای زمستان ،کانالهای باریک پر از آب به سرعت یخ می زنند آب را وارد حفره ها می کنند اما با پایین تر آمدن دما ،آب درون حفره ها نیز یخ می زند. ازآنجا که مایعات پس از یخ زدن ، افزایش حجم پیدا می کنند ، ممکن است باعث شکسته شدن توده ی یخی شوند . آلیس گفت باید درباره ی چیزی که به من نشان دادی فکر کنم وآنرا با دیگر رهبران در میان بگذارم ولی به کمک تو نیاز دارم تا دیگران را نیز در جریان این اتفاق بگذارم سپس از فرد خداحافظی کرد،فرد هم احساس بهتری داشت و هم بدتر . بهتر–او دیگر تنها پنگوئنی نبود که از این فاجعه مطلع بود .او دیگر تنها پنگوئنی نبود که باید برای جلوگیری از خطرات و مشکلات بیشتر ،کاری کند.

بـدتر-او هیچ راه حلی برای این مشکل نداشت، ظرف چند روز بعد آلیس با تمامی اعضای شورای رهبری از جمله لوییس ،پنگوئن ارشـد تما س گرفت واین مشکل را با آنها در میان گـذاشت و قرار شد که یک جلسه دیدار با فرد ترتیب دهند ،فرد هم برای اینکه دیگران بهتر حرفهایش را بفهمند یک ماکت از کوه یخ ساخت ،جلسه که آغاز شد یکی از اعضا به فرد گفت که ما مشتاقیم آنچه را که کشف کرده ای از زبان خودت بشنویم او نیز داستان اکتشافش را تعریف کرد که چگونه متوجه شکاف ها ،کانال ها و حفره های پراز آب شـده است؛همه ی آن چیز هایی که ذوب شدن توده را به دنبال داشت .سپس فرد با استفاده از ماکت خود ،نظراتش را برای شنوندگان توضیح داد.هنگامی که فرد سطح رویی ماکت را برداشت تا حفره ی بزرگ زیر آن را نشان داده و تاثیر مخرب آن را توضیح دهد صدای بلندی براثر افتادن تکه های برف روی زمین شنیده شد . پس از پایان توضیحات فرد ،همه ی حاضران چند لحظه سکوت کردند .سپس آلیس با گفتن این جمله ها ، بحث را آغاز کرد :من همه ی اینها را با چشمان خودم دیدم .حفره ی پر از آب ،بسیار بزرگ است.ما دیگر نشانه های مخرب دیگری را نیز دیدیم که بر اثر ذوب شدن توده به وجود آمده بودند .نباید این حقیقت را نادیده گرفت.چند پنگوئن سرشان را به نشانه تایید تکان دادند. یکی از اعضای شورای رهبری ،چاق ترین و پیرترین پرنده به نام ((نونو))بود .او مسئولیت پیش بینی آبو هوا را به عهده داشت . همه به خاطر پیش بینی نادرست آب و هوانو نو را سرزنش می کردند واو به این موضوع عادت کرده بود . به همین خاطر فاجعه آب شدن کوه یخی واقعا در سطح فهم و درک او نبود . او صراحتا ابراز عقیده می کرد و به ندرت می توانست احساساتش را کنترل کند .او گفت :من به طور منظم مشاهداتم درباره آب و هوا و تاثیرات آن روی کوه یخ را به گروه گزارش داده ام . و همان طور که پیش تر گفته ام دوران ذوب شدن در طول تابستان های گرم امری عادی و معمولی است ودر فصل زمستان دوباره همه چیز به حالت طبیعی خود باز می گردد . آنچه فرد دیده و یا اینکه فکر می کند که دیده است ،مطلب جدیدی نیست .هیچ دلیلی برای نگرانی وجود ندارد . کوه یخ ما قرص وپابرجاست و می تواند در برابر چنین تغییرات و نوساناتی دوام بیاورد وقتی نونو دید تعدادی به هواخواهی او در آمده اند به فرد اشاره کرد و به طور هیجان انگیزی گفت :این پرنده بی تجربه می گوید یخ های ذوب شده ،این کانا ل را به وجود آورده است . اما شاید اینطور نباشد .او می گوید این کانال در طول این زمستان یخ می زند و آب را وارد حفره ای بزرگ می کند .اما شاید این اتفاق نیافتد!او می گوید آب داخل حفره یخ خواهد زد .اما شاید یخ نزند !او می گوید همیشه حجم آب یخ زده بیشتر می شود اما شاید اشتباه می کند !حتی اگر تمام حرفهایش درست باشد فکر می کنید توده ی ما آنقدر سست است که یخ زدن آب درون یک حفره بتواند آن را از هم متلاشی کند ؟از کجا مطمئن شویم که همه ی آنچه او می گوید یک فرضیه بیش نیست ؟آیااو می تواند تضمین کند اطلاعات ونتیجه گیری هایش صد درصد درست هستند ؟

فرد پس از لحظه ای مکث گفت راستش را بخواهید نه من نمی توانم وقوع این اتفاق را تضمین کنم ،من صددرصد مطمئن نیستم .اما اگر قرار باشد توده ی یخی مان متلاشی شود ،بدون شک در زمستان اتفاق می افتد؛هنگامی که شب و روز ،هوا تاریک است و طوفان ها و بادهای شدید ،ما را زودتر از پای در می آورد .فکر نمی کنید بیشتر ما می میریم آلیس نیز گفت به پدر مادرهایی فکر کنید که فرزندانشان را از دست می دهند . فکر کنید که پیش ما می آیند ومی گویند :((چطور این اتفاق افتاد ؟پس شما چیکار می کردید ؟چرا این بحران را پیش بینی نکردید ؟این وظیفه ی شما بود که از اعضای گروه مراقبت کنید .)) چه پاسخی به آنها می دهید؟ ((خوب ،بله،متاسفم .شنیده بودیم که شاید این اتفاق بیفتد اما اطلاعاتمان صددرصد درست نبود.)) او ساکت شد تا گفته هایش بر اعضای رهبری تاثیر بگذارد وبعد اضافه کرد :هنگامی که عاجز ودرمانده پیش رویتان می ایستند ،چه پاسخی به آنها می دهید ؟اینکه امیدوار بودیم چنین فاجعه ای رخ ندهد ؟

پنگوئن ارشد ،متوجه تغییر رفتار اعضای هیات شد.او گفت :اگر گفته های فرد درست باشد ،فقط دو ماه تا رسیدن زمستان و مقابله با این مشکل فرصت داریم. آلیس گفت :ما باید خیلی زود یک مجمع عمومی با حضور تمام پرندگان تشکیل دهیم و دلایل

محکمی را برای اثبات این مشکل ارائه کنیم .مابایـد از دوسـتان واقوامـمان کمک بگیریم تا بتوانیم راه حل مناسبی پیـدا کنیم ؛راه حلی که مورد قبول همه ی پرنـدگان باشدفرد گفت :من یک نظر دارم .ممکن است چند دقیقه ای به من فرصت بدهید ؟ زیاد طول نمی کشد. او بلافاصله از کوه پایین آمد ،چیزی را که می خواست پیدا کرد و از کوه بالا رفت . اعضا با دیدن یک بطری شیشه ای در دسـتان فرد سـکوت کردند . آلیس پرسـید این چیست ؟فرد گفت :دقیقاً نمی دانم پدرم یک روز تابسـتان،آن را در اطراف توده پیدا کرد .ظاهرایخی است اما از جنس یخ نیست .او با نوک خود به بطری ضربه زد و گفت :بسیار محکم تر از یخ است و اگر روی آن بنشـینید گرم می شود اما ذوب نمی شود .می توانیم آن راپر از آب کنیم ،حفره ی بالای آن را بپوشانیم وآن را در مقابل جریان هـوای سـرد قرار دهیم .فردا مشـخص می شـود تـا این وسـیله بر اثر افزایش حجم آب درونش هنگـام یـخ زدن می شـکند یـا نه،اگر نشکست ،دیگر لازم نیست نگران باشید و مجمع عمومی برگزار کنید .همه موافقت کردند بعد فرد بطری را پرازآب کرد و حفره ی بالا-یی بطری را بـا تکه ای از اسـتخوان مـاهی که کاملا- آن را می پوشانـد مسـدود کرد .او بطری را به بودی داد که پنگوئنی قـابل اعتمـاد بود تـا آن را در معرض سـرما قرار دهـد .صـبح روز بعـد هنگـامی که بودی از کوه بالا- می رفت ،همه اعضا او را تماشا می کردنـد .بودی بطری را نشان داد .بطری بر اثر بیشتر شدن حجم آب درون آن کاملا خرد شده بود ؛گویی بطری تحمل حجم آب را نـداشت .بـودی رو به دیگر پنگـوئن هـا گفت :من بـا او مـوافقم .لـوئیس گفت :به دیگران بگوییـد می خواهیم یـک مجمع عمومی برگزار کنیم .مراقب باشـید بـا حرف هایتـان ،آنهـا را نگران نکنیـد.جلسه که تشـکیل شـد آلیس دربـاره ی جایی که با فرد رفته بود ،نشانه های ذوب شـدن و حفره ی باز پر از آب صـحبت کرد .فرد ماکت برفی اش را نشان داد و برای آنها توضـیح داد که چرا فکر می کنـد زنـدگی آنها بر روی توده ،در خطر است بودی بلایی را که بر سر بطری شـیشه ای آمده بود تعریف کرد و پنگوئن ارشـد جلسه را با گفتن اینکه بایـد کاری کنند تا توده را از خطر نجات دهند ،به پایان رساند . او گفت در حا ل حاضـر راه حلی برای این مشکل ندارد اما به آنها اطمینان داد که بالاخره راهی برای نجات پیدا می کند. صبح روز بعد یکی از دوستان نونو سر خورد و پیش لوییس رفت . او پیشـنهاد کرد که لوییس به عنوان پنگوئن ارشـد خودش وظیفه دارد تـا مشـکل آبشـدن کوه یخی را حل کنـد ،این درست همـان کـاری است که رهبران انجـام می دهنـد وتورهبر ارشـد هستی و به کمـک مـا احتیـاج نـداری .وبعـد لیز خورد ورفت .پنگوئن دیگری معتقـد بود که لوییس این مهم را باید به پنگوئن های جوانی که با کوه یخی آشـنایی دارند واگذار کند . لوییس با بردباری خاطرنشان ساخت که آنها هیـچ اعتباری در میان افراد جامعه ندارنـد هیـچ شـناختی از مهارت های رهبری ندارند بسیار بی تجربه هستند و تعدادی از آنها اصلا محبوبیتی ندارند . پرنده ای که این پیشنهاد را مطرح کرده بود گفت ،خوب پس نظر تو چیست ؟ لوییس به گـام بعـدی که بایـد بردارد فکر کرد و سپس آلیس فرد و بـادی و پنگوئنی به نام جردن را به نقطه ساکتی در قسـمت شمـال غرب کوه یـخ فرا خوانـد .جردن به پرفسور معروف بود ،چرا که او نزدیک ترین فرد به شورای رهبری بود و روشن فکرتر از بقیه به نظر می آمـد . پنگوئن ارشـد گفت :ساکنـان این توده به تیمی از پرنـدگان نیـاز دارنـد تا آنها رادر شـرایط سـخت و دشوار راهنمـایی کنـد . من نمی توانم این کارهـا را به تنهـایی انجـام دهم .فکر می کنم تیمی پنـج نفره از ما بتوانـد از عهـده ی این کارها برآید.پنج نفر از بهترین و خلاق ترین پنگوئن ها باشد آلیس کمی سـرش را تکان داد. بادی گیج و سردر گم به نظر می رسید .فرد شگفت زده شده بود که به عنوان یک پنگوئن جوان اورا هم انتخاب کرده بودند. پرفسور اولین کسی بود که شروع به صحبت کرد . او پرسید ،چرا گمان می کنیـد ما پنج نفر می توانیم از عهده این کار برآییم ؟ لوییس با همان منش شـکیبای همیشـگی اش سـری تکان داد و گفت ،سوال منطقی است .پروفسور به ما پنج نفر نگاه کن .این چالش را به روشـنی تعریف کن .فهرستی از توانایی های هر یک از ما در ذهنت تجسم کن و پاسـخس را برای پرسشت استنتاج کن .لوییس هیچ گاه با این روش به ویژه با پروفسور صحبت نکرده بود . جردن به افق دور دست نگاه می کرد .اگر می توانستید افکاری را که از ذهن او می گذشت بشنوید آنها چیزی شبیه به این بودند :

* لوییس ،پنگوئن ارشد .باتجربه ،عاقل ،دانا،صبور ،کمی محافظه کار.به آسانی گیج و دستپاچه نمی شود .

* آلیس .اهل عمل .با پشتکار .کارها را به سرانجام می رساند . اهمیتی به مقام و جایگاه اجتماعی افراذ نمی دهد وبا همه به طور یکسان رفتار می کند .امکان ندارد بتوانید اورا به انجام کاری وادار کنید

* بادی .پسری خوش تیپ .حتی ذره ای جاه طلب نیست .قابل اعتماد و دوست داشتنی .

*فرد .جوان تر از دیگران .به نحو حیرت انگیزی کنجکاو و خلاق .منطقی و خونسرد .

*خود من .منطقی .اهل مطالعه .سوالات جالب مجذوبم می کند .اجتماعی نیستم

*بنابراین ،اگر پنگوئن ارشد الف،آلیس ب ،بادی پ،فرد تو من ث باشم پس الف + ب + پ + ت + ث به طور حتم مساوی با یک گروه قوی خواهند بود . پروفسور به سمت لوییس چرخید و گفت :آنچه گفتی به طور قابل ملاحظه ای منطقی است . واین گروه پنج نفره را تشکیل دادند که فرد هم جزو آنها بود. یکی از اعضای گروه گفت در اطراف این جا قدم بزنیم چشم هایمان را باز و ذهن هایمان را هوشیار نگه داریم و کنجکاو باشیم . پس از یک ساعت ،فرد با صدایی بلند گفت :آنجا را ببینید .فرد به مرغ دریایی نگاه می کرد ،از آنجا که هرگز هیچ مرغ دریایی در آنجا دیده نشده بود ،همه پنگوئن ها به آن مرغ دریایی خیره شدند . بودی پرسید :این چیست ؟ فرد گفت:نمی دانم اما یک پرنده نمی تواند همیشه در حال پرواز باشد . او باید خانه ای روی زمین داشته باشد . اما اینجا که خیلی سرد است. ممکن است گم شده باشد اما هراسان به نظر نمی رسد . آنها گفتند باید اطلاعات بیشتری درباره ی آن مرغ پرنده کسب کنیم . بعد از مدتی او را پیدا کردند. بودی پرسید :اهل کجایی ؟چرا به این جا آمده ای ؟ مرغ دریایی کمی از آنها فاصله گرفت اما پرواز نکرد . بالاخره گفت:من یک مامور شناسایی هستم جلوتر از گروه پرواز می کنم تا محلی را برای زندگی پیدا کنم . مرغ دریایی در پاسخ ،زندگی کوچ نشینی مرغان دریایی را برای آنها توضیح داد. او درباره ی غذایشان صحبت کرد (غذایی که در مقایسه با خوراک این پنگوئن ها هیچ بود)او از وظیفه خودش حرف زد وبعد خداحافظی کرد و رفت . پنگوئن ها هنوز متقاعد نشده بودند که آیا آنچه برای مرغان دریایی مناسب است می تواند در مورد پنگوئن ها هم صادق باشد ما با آنها فرق داریم ،آنها پرواز می کنند ،غذای ما ماهی های خوش مزه است ولی آنها هر چیزی را می خورند . آلیس گفت :البته که با آنها فرق می کنیم ،این یعنی ما نمی توانیم دقیقامانند آنها رفتار کنیم .اما این کار خیلی جا لب است .می توانم شیوه ی جدید زندگی مان را تصور کنم . می توانیم حرکت کردنرا یاد بگیریم . ما نمی خواهیم برای همیشه دریک جا بمانیم. وباید این موضوع را با بقیه اعضای جامعه در میان بگذاریم . روز بعد پنگوئن ارشد از تمام پنگوئن ها خواست تا در جلسه ای فوق العاده شرکت کنند وتقریبا همه ی پنگوئن ها در این جلسه شرکت کردندو داستان مرغ دریایی را برای همه تعریف کردند ،که او یک سرباز دیده بان است در این سرزمین کاوش می کند تا مکانهای مناسبی برای جامعه اش پیدا کند و در آینده به آن جا نقل مکان کنند و بیان کرد که این کوه یخ تعیین نمی کند که ما چه کسی هستیم این جا فقط مکانی است که در آن زندگی می کنیم ،ما باهوش تر قوی تر و تواناتر از مرغان دریایی هستیم . چرا ما نتوانیم آنچه آنها انجام داده اند را انجام دهیم ما می توانیم مکان های دیگری برای زیستن پیدا کنیم که امن تر از اینجا باشد .ما اسیر این تکه یخ نیستیم ،ما می توانیم آن را ترک کنیم و بگذاریم آنقدر آب شود تا از یک ما هی هم کوچک تر شود . اصلا اگر هزار تکه هم شود اتفاقی نمی افتد ،ما مکان های امن تری را برای زندگی پیدا خواهیم کرد .اگر لازم بود باز هم محل زندگی مان را عوض می کنیم .دیگر اجازه نمی دهیم اتفاقاتی این چنین زندگی ما و خانواده مان را تهدید کند ما پیروز خواهیم شد.پنگوئن ارشد با خود فکر کرد که برای امروز کافی است به همین خاطر ختم جلسه را اعلام کرد . بعد از جلسه ایده خود را برای گروه توضیح داد :تهیه شعارهایی برای نصب در مکان های مختلف .(ما باید آنچه را که پرندگان شنیدند به یادشان آوریم و همیشه به آنها یاد آوری کنیم .جلسه ی امروز صبح کوتاه بود .تمام پرندگان در این جلسه حاضر نبودند .پیام ما بسیار مهم است .ما به جلسات بیشتری نیاز داریم هر روز و در همه جا)

سپس شروع به درست کردن پوسترها کردند . آنها در ابتدا با یکدیگر مشکل داشتند . اما با کمک دیگر پرندگان خلاق توانستند از عهده این کاربرآیند. تا یک هفته هر روز بیست پنگوئن شعارهای جدیدی تهیه می کردند و آنها را در قسمت مختلف قرار می دادند .

پس از آنکه دیگر جایی برای نصب تابلو ها پیدا نکردند ،آلیس پیشنهاد کرد تابلوها را زیر آب ،نزدیک پر رفت وآمد و شلوغ ترین قسمت های ماهیگیری نصب کنند . این ایده کمی عجیب بود اما

(۱) پنگوئن ها می توانستند تابلوهای زیر آب را شفاف تر و بهتر ببینند

(۲)در آن نزدیکی دیگر تابلویی نبود و

(۳)هنگامی که پنگوئن ها دنبال ماهی می گردند نمی توانند چشمانشان را ببندند پس بدون شک تابلوها را خواهند دید . این کارها باعث شد که پنگوئن ها البته نه همه آنها آنچه را که باید انجام می شد را درک کردند و پذیرفتند.اخبار خوب اخبار بد سی تا چهل پرنده در گرو ه های کوچک کار خود را آغاز کردند .وظیفه آنها برنامه ریزی جهت انتخاب راهنماها ،تهیه نقشه های سفر برای پیدا کردن توده های یخی جدید و انتخاب روش مناسب برای انتقال گروه بود .در طول هفته بعد اخبار خوب و بدی منتشر شد . خوب :گرچه تعدادی از پرندگان هنوز هم نگران بودند اما اشتیاق و انگیزه ی میان اعضای گروه برنامه ریزی همچنان بیشتر و بیشتر می شد .نسبتا خوب :حدود دوازده پرنده آمادگی خود را برای راهنما شدن اعلام کردند ؛نقشی که در آن وظیفه ی پنگوئن ها پیدا کردن خانه ای جدید برای زندگی بود .متوسط :تعدادی از پنگوئن ها تلاش می کردند تا هرگونه طوفان وطغیان خطرناک را پیش بینی کنندمبهم :مدتی بود کابوس های تعدادی از پنگوئن های کوچک تر شروع شده بود .آلیس پس از بررسی موضوع متوجه شد معلم مهد کودک داستان های ترسناکی را درباره ی نهنگ های خطرناک و شکارچی پنگوئن های کوچک برای آنها تعریف کرده است . این کابوس ها باعث خشم و رنجش پدر و مادر این پنگوئن ها شده بود . این در حالی بود که بخشی از راهنماهای داوطلب را همین پدر و مادر ها تشکیل می دادند .چرا باید یک معلم چنین مشکلی را به وجود آورد ؟

اخبار بسیارتلخ و آزاردهنده :پنگوئن ها برای چاق بودن در زمستان به غذای بسیاری نیاز دارند. یکی از پنگوئن ها گفت پیدا کردن توده ای جدید برای زندگی باعث می شود پنگوئن های راهنما زمان لازم برای غذا خوردن و چاق شدن را نداشته باشند .این مشکل با دانستن این حقیقت شدیدتر می شد که بر اساس سنتی قدیمی در گروه ،پرندگان غذایشان را فقط وفقط با فرزندانشان شریک می شوند . هیچ پنگوئن بالغی حاضر نبود برای پنگوئن بالغ دیگری ماهی بگیرد . گروه به دنبال راه حلهایی برای این مشکلات بودند .طبق برنامه ریزی ،وظیفه ی اصلی بودی صحبت با معلم مهد کودک بود .این معلم با چشمانی وحشت زده ،ترس خود را به بودی نشان داد؛این ترس بر انتخاب داستان هایی هم که برای بچه ها می خواند تاثیر گذاشته بود .او به بودی گفت :با این تغییرات ظاهرا گروه نیازی به مهد کودک ندارد شاید به معلمی هم که دیگر برای آموزش دادن به بچه ها پیر شده است ،نیازی نباشد.او بسیار نارا حت بود .بودی نیز از حرف های او ناراحت شد .پس از پایان صحبت های معلم ،بودی به او گفت :نه،در این دنیایی که همه چیز در حال تغییر است بچه ها باید بیشتر یاد بگیرند وجود مهد کودک اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد .بودی به معلم قوت قلب داد او بسیار صبور بود او آرام وبا اطمینان حرف هایش رابارها تکرار کرد .معلم هم آنقدر خوشحل بود که همه ی ناراحتی هایش را فراموش کرد . پس ازپایان صحبت های بودی ،معلم دانش آموزان مهد کودک را دور هم جمع کرد تا داستا ن هایی را درباره ی قهرمان هایی تعریف کند که در شرایط سخت و دشوار ،برای کمک به دیگران خود را به خطر انداختند . او چند داستان جالب را به خاطر آورد و آنها را با اشتیاق برای بچه ها تعریف کرد .او توضیح داد که گروه پنگوئن ها برای مقابله با چالش های جدید به قهرمان هایی نیاز دارند . در این کار همه ی پنگوئن ها حتی جوان ترین آنها نیز می توانند نقشی داشته باشند . بچه ها عاشق این حرف ها بودند .همان شب بیشتر کابوس ها

جای خود را به رویاهایی شیرین دادند.سالی یکی از دانش آموزان مهد کودک بود .ذهن او پر از داستان هایی بود که معلم درباره ی قهرمان ها تعریف کرده بود .او درراه برگشت به خانه ،آلیس را دید به سمتش رفت و گفت :معذرت می خواهم ،من چطور می توانم یک قهرمان شوم ؟ آلیس ایستاد و به او نگاه کرد .ذهن او که با مساله ذوب شدن توده ،مشکلات روحی پرندگان و کمبود تغذیه ی راهنماهاپر شده بود ،انتظار چنین سوالی را نداشت.پنگوئن جوان سوال خود را تکرار کرد .آلیس به جای اینکه بگوید :هرچه زودتر پیش مادرت بر گرد. گفت :اگر بتوانی پدر ومادرت را متوجه این مطلب کنی که پنگوئن ارشد به خصوص در گرفتن ماهی برای راهنماها به کمک آنها نیاز دارد ،آن وقت میتوانی یک قهرمان واقعی باشی . پنگوئن جوان با شوقی کودکانه گفت :((همین)) روز بعد پنگوئن جوان مساله رابا بقیه دوستا نش در میان گذاشت.همان لحظه فکر کمک کردن بچه ها به گروه در رسیدن به هدف جان گرفت .معلم مهد کودک بعضی از کلاس ها را تعطیل وبا آنها در این باره صحبت کرد .آنها این روز را ((روز بزرگداشت قهرمان ها))نامیدند .بعضی از پدر ومادرها از این اقدام ناراحت شدند .قدرت دادن به دیگران حتی به بچه هاکاری بود که تابه حال در گروه انجام نشده بود .اما بچه ها عاشق این کار بودندراهنماها لوئیس به این نتیجه رسید که دیگر زمان آن رسیده که وارد عمل شوند . به همین خاطر از فرد خواست از میان راهنمایان ،گروهی کوچک از ورزشکاران و افراد با انگیزه را انتخاب کند ،برنامه رابا آنها درمیان بگذارد و از ایشان بخواهد تلاششان را برای یافتن خانه ای جدید شروع کنند . پنگوئن ارشد به فرد گفت :گروه باید هرچه زودتر شاهد پیشرفتمان باشد .ما باید هرچه ازد ستمان بر می آید انجام دهیم تا راهنماها احساس امنیت کنند .ما باید کاری کنیم تا همه ی راهنما ها سالم به اینجا برگردند . حتی مرگ یکی از آنها هم می تواند دوباره نگرانی را به گروه برگرداند و پیش بینی های پنگوئن هایی که مخالف این کار بودند را به تحقق برساند .به خاطر داشته باش که لازم نیست همین حالا یک خانه راانتخاب کنند باید فعلا شرایط محیط رابسنجند و چند خانه رادر نظر بگیرند . راهنما ها انتخاب شدند وروز بعد ،توده راترک کردند . فرد ،پرندگان رابه خوبی انتخاب کرده بود.آنها قوی ،باهوش وبسیار باانگیزه بودند . سخت ترین کار گروه این بود که به اندازه ی کافی ماهی های تازه پیدا کنند تا راهنما ها پس از بازگشت شان بتوانند آنها را بخورند .هر کدام از آنها به مقدار زیادی ماهی نیاز داشتند ؛در حدود ۲۰ مهی که یک پنگوئن می تواند به راحتی و در یک چشم بههم زدن همه ی آنها رابخورد. اما در میان گروه ،سنتی قدیمی وجود داشت که بر اساس آن پرندگان غذایشان رافقط با فرزندانشان تقسیم می کردند . پس چه کسی می خواست برای راهنماها غذا تهیه کند ؟

پنگوئن های کوچک با معلمشان در روز بزرگداشت قهرمان ها با یکد یگر توافقی کردند ؛دو ماهی برای هر پنگوئن .پنگوئن های کوچک درباره ی روز جشن با پدر و مادرهایشان صحبت کردند .همان طور که حدس می زنید بعضی از پنگوئن ها آنچه را می شنیدند باور نمی کردند ؛برخی دیگر این کار را اصلا دوست نداشتند و عده ای نیز حتی نمی دانستند راهنماها توده را ترک کرده اند .اما عده ای بودند که به وجود فرزندانشان وحضور آنها درلحظه های سرنوشت ساز افتخار می کردند . اما هنوز پدر ومادرهایی بودند که سر حرفشان ایستاده بودند .((غذایت را فقط و فقط با فرزندانت تقسیم کن))سنتی بسیار قدیمی بود .به همین خاطر این پنگوئن های کوچک اعلام کردند بسیار خجالت می کشند مگر آن که (۱)پدر و مادرهایشان در جشن شرکت کنند و(۲)هر پدر و مادر ،دو ماهی را به نشانه ی رضایت با خود به جشن بیاورند . به محض آنکه تعدادی از پدر و مادرها پشیمان شدند و اعلام کردند با خودشان ماهی می آورند ،دیگران نیز با آنها توافق کردند . رفتار اجتماعی پنگوئن ها درست شبیه انسان ها شده بود. پنگوئن ارشد روز جشن را مصادف با روز بازگشت راهنماها تنظیم کرد. پنگوئن ها از صبح زود تا غروب را جشن گرفتند و در آخر ،منتظر بازگشت راهنما ها شدند .پنگوئن هایی که بد بین بودند پیش بینی کرده بودن نیمی از آنها بر نمی گردند .و می گفتند :ممکن است خوراک نهنگ ها شوند ،شاید هم گم شده باشند.بالاخره همه راهنماها یکی پس از دیگری بر گشتند گرچه همه آنها خسته به نظر می رسیدند . یکی هم به شدت آسیب دیده بود. آلیس به همراه عده ای دیگر آماده بودند تا زخمی ها را درمان کنند.راهنما

ها بلافاصله پس از بازگشت به توده ،داستان های عجیبی را درباره ی در یا ،شنا کردن به مدت طولانی و توده های جدیدی که دیده بودند تعریف کردند .همه ی اعضا ی گروه دور آنها جمع شده بودند .از آنجا که همه ی آنها گرسنه بودند ،تمام ماهی هایی را که گروه برایشان تهیه کرده بودند خوردند .همه ی اعضای گروه از این کارشان لذت بردند .پس از پایان غذا ،سالی و دوستان کوچکش به راهنماها روبان هایی دادند تا به گردنشان بیندازند .این مدال ها که ساخته ی دست پنگوئن های کوچک بود با تکه یخی تزیین و روی آن کلمه ((قهرمان)) نوشته شده بود . پنگوئن ارشد بچه پنگوئنی را که ایده این جشن را داده بود صدا زد .او در مقابل همه ی پنگوئن ها گفت: ((این هم برای جوان ترین قهرمان ما)) . او بطری شکسته ای که حکم یک وسیله ی افسانه ای و سحر آمیز را برای پنگوئن ها داشت به سالی آن داد.جمعیت با اشتیاق او را تشویق کردند .اعضای گروه از شنیدن صحبت های راهنماها تعجب کرده بودند ؛گرچه این ،دو یا سومین باری بود که آنها را می شنیدند .بسیاری از کسانی که به زندگی کوچ نشینی شک داشتند ،شک شان بر طرف شد .پرندگان علاقمند با انگیزه تر شدند . گروه گام مهم دیگری را با موفقیت بر داشته بود . فرد و راهنما ها در کسب مو فقیت کوتاه مدت موفق شده بودند .این یک پیروزی بزرگ بود .صبح روز بعد پنگوئن ارشد از راهماها خواست تا در جلسه ای شرکت کنند .پنگوئن ارشد از پرندگان پرسید :در این سفر متوجه چه چیزهایی شدید ؟توده هایی را دیدید که به اندازه کافی بزرگ و شکل مناسبی داشته باشند ،بتوانند از تخم هایمان در زمستان محافظت کنند و آنقدر نزدیک باشند که بتوانیم بچه ها و پنگوئن های پیر را به سلامت به آن جا برسانیم ؟

راهنما ها آنچه را دیده بودن توضیح دادند .فرد چند سوال پرسید تا اصل مو ضوع و جزییات آنرا متوجه شود . پس از روز بزرگداشت ،بیشتر پرندگان داوطلب شرکت در موج دوم راهنما ها بودند . پنگوئن ارشد گروهی را از بین آنها انتخاب کرد و خواست آنچه را که راهنماهای موج اول پیدا کرده بودند ،از نزد یک بررسی کنند.دیگر کمتر پنگوئنی به این هدف شک داشت .دیگر نگرانی و دلواپسی جایی در میان آنها نداشت . آلیس نهایت تلاش خود را می کرد تا سرعت کار را بالا ببرد . بعضی از اعضای هیات رهبری اعتراض می کردند که زمان کافی برای رویارویی با بیشتر اتفاقات را ندارند .

آلیس به آنها ثابت کرد نیمی از جلسا ت هیات رهبری ربطی به این مسایل ندارد .او بی پرده گفت: ((حذفشان کنید))پنگوئن ارشد نیز این کار را انجام داد . حتی پنگوئن ارشد نیز پیشنهاد کرد شاید بهتر باشد سرعت کار را پایین بیاورند .اما گویی آلیس این حرف ها را نمی شنید .

((خطر کمرنگ شدن انگیزه و شجاعت همه ی ما را تهدید می کند .بعضی از پرندگان پیشنهاد می کنند تا زمستان آینده صبر کنیم .آن وقت اگر زنده مانده باشیم ،حتما می گویند خطری در کار نبوده است و نیازی به تغییر نیست))

موج دوم راهنماها توده ای یخی پیدا کردند که ظاهرا به چند دلیل برای اسکان پنگوئن ها مناسب بود .این دلایل عبارت بود از: *خانه ای امن .هیچ اثری از ذوب شدن ویا حفره های پر از آب وجود نداشت . *مجهز به دیوارهای برفی بلند که می تواند از آنها در مقابل طوفان های یخی محافظت کند .*نزدیکی به مناطق ماهیگیری .*قرار گرفتن در مسیری پر از تکه های کوچک یخی که این امکان را فراهم می آورد که پنگوئن های کوچک و مسن بتوانند در طول مسیر روی آنها استراحت کنند . راهنماها سربلند ،هیجان زده و خیلی خوشحال بودند .بقیه اعضای گروه نیز با دیدن آنها احساس غرور می کردند و شاد بودند .این بار وظیفه ی جمع آوری ماهی برای راهنماها ظاهرا کاری عادی شده بود .بسیاری از پرندگان در انجام این کار کمک کردند .آنها این کار را با علاقه انجام می دادند . از پرفسور خواستند تا این توده ی یخی جدید را از نظر علمی ارزیابی کند .او علاقه ای به این کار نداشت .او اضافه وزن داشت و سفر به این توده ی یخی جدید ،کوتاه نبود .اما پس از گفتگویی با آلیس اعلام کرد آماده ی همراهی با گروه راهنماهاست . سپس درست پیش از شروع زمستان پرندگان حرکتشان را به سوی خانه ی جدید خود را آغاز کردند.حتی یک لحظه هم برای این کار زود نبود . حرکت آنها بارها وبارها با بی نظمی همراه بود .یک بار تعدادی از آنها گم و باعث نگرانی

دیگران شدند .اما توانستند راه درست را پیدا کنند و به دیگر پنگوئن ها ملحق شوند . در مجموع حرکت آنها همان طوری بود که همه آرزو داشتند . لوئیس به خاطر رهبری فوق العاده اش مورد تحسین و تشویق تمام اعضای گروه قرار گرفت اما او اجازه نداد این کارها باعث خود بینی شود .بودی سعی می کرد پنگوئن های نگران و عصبانی را آرام و پنگوئن های عقب افتاده را تشویق کند .پرفسور عاشق جایگاه جدید خود در گروه بود .او متوجه شد از تحسین و تشویق پنگوئن هایی که فکر می کرد عقل و شعوری ندارند لذت می برد . حتی هنگامی که هیچ کس نمی توانست راه حل مناسبی را برای مشکلی تازه پیدا کند ،از فرد می خواستند تا خلاقیتش را به کار گیرد .ظاهرا آلیس فقط سه ساعت را در روز می خوابید .زمستان سپری شد .اعضا ی گروه با مشکلاتی روبه رو شدند .خانه ی جدید آنها برایشان نا آشنا بود .آنها هنوز مناطق مناسب برای ماهیگیری را نمی شناختند .بادها باعث ریزش ناگهانی دیوارهای یخی می شدند .اما این مشکلات به اندازه نگرانی و ترس پرنده ها نبود . فصل بعد ،راهنماها توده ای بهتر پیدا کردند ؛توده ای بزرگ تر و غنی تر از ماهی . گرچه در این توده اعضای گروه با تغییرات آشنا شده بودند و می خواستند برای همیشه روی آن زندگی کنند اما این کار را نکردند . آنها دوباره حرکت خود را شروع کردند .این گامی مهم بود :اینکه دوباره به راحت طلبی عادت نکنند و دست از تلاش برندارند . همان طور که حدس می زنید ،آماده سازی برای حرکت دوم بسیار آسان تر از حرکت اول بود . مهم ترین تغییر شاید فکر کنید داستان ما تمام شده است اما هنوز نه . بعضی از پرندگان درباره ی این صحبت می کردند که چگونه توانستند چنین توده ی بی نظیر ی را پیدا کنند و بنابراین ...

سنت ها به سختی از بین می روند .در اجتماع پنگوئن ها فرهنگ به سختی تغییر می کند ؛درست مانند اجتماعات انسانی . آلیس،لوئیس را متقاعد کرد که در اعضا ی هیات رهبری تجدید نظر کند .اما لوئیس دوست نداشت کاری کند به پرندگانی که سا ل ها برای خدمت به اعضا ی گروه زحمت کشیده بودند بی احترامی شود .اما آلیس بر این کار اصرار داشت و می دانید وقتی آلیس اصرار کند ،دیگر نمی شود کاری کرد . شرایط سختی برای انتخاب راهنماها در نظر گرفته شد .آنها از ماهی های بیشتری برخوردار بودند و شرایط و موقعیت آنها در میان اعضای گروه بهتر شده بود . سیستم آموزشی مدرسه درس جدیدی را به نام ((راهنمایی)) به درس های اصلی اضافه کرد . پروفسور به عنوان پیش بینی کننده ی آب و هوا انتخاب شد .او ابتدا به این کار علاقه ای نداشت اما با وارد کردن علم به این کار به آن علاقمند شد .فرد به عنوان رئیس راهنماها به هیات رهبری دعوت شد .از او تقدیر شد و او نیز این مقام را پذیرفت .به بودی نیز تعدادی از پست های بسیار مهم پیشنهاد شد . او همه ی آنها را رد کرد اما به هیات رهبری کمک کرد تا افراد مناسبی را برای این پست ها پیدا کند . این نشانه ای از فروتنی او بود .پرندگان علاقه ی بیشتری به او پیدا کرده بودند . امروز ،این گروه پنگوئن ها مانند کوچ نشینان ،محل زندگی خود را پیوسته تغییر می دهند .بیشتر آنها با این قضیه کنار آمده اند .بعضی از آنها عاشق این کار هستند و برخی نیز هر گز از آن لذت نخواهند برد . لوئیس بازنشسته و به عنوان پدر بزرگ گروه شناخته شد .او پس از باز نشستگی از سال های باقی مانده ی عمر خود لذت برد .آلیس که دیگر در رفتارها و تصمیماتش متعادل تر شده بود ،به جای او به عنوان پنگوئن ارشد معرفی شد.با گذشت زمان ،گروه نیز پیشرفت کرد و بزر گ تر شد .اعضای گروه در رویارویی با خطرات جدید توانا تر شدند .آنها از ذوب شدن توده شان درس های بسیاری آموختند.پدر بزرگ لوئیس به عنوان اولین معلم گروه معرفی شد .بارها وبارها پنگوئن های جوان تر از او خواستند داستان تغییر بزرگ را برایشان تعریف کند . او ابتدا این تقاضا ی آنها را رد می کرد . از این می ترسید که مبادا به خاطر موفقیت های گذشته اش دچار غرور و خود بینی شود .اما پس از آن که اهمیت این داستان ها را از نظر آنها متوجه شد ،توانست به شکلی جالب و شنیدنی ،مراحلی را که گروه برای رسیدن به موفقیت طی کرده بود برایشان تعریف کند.

او درباره ی فرد صحبت کرد که چگونه توانست متوجه ذوب شدن توده شود .سپس این که چگونه

(۱)گروه را به رویارویی با این مشکل بزرگ مجبور کردند ،

(۲)گروهی را برای راهنمایی و هدایت دیگران و تغییرات پیش آمده انتخاب کردند ،

(۳)آینده بهتری را برایشان ترسیم کردند ،

(۴)هدف را به شکلی ترسیم کردند که همه ی اعضا بتوانند متوجه آن شوند ،

(۵)موانع را از سر راه برداشتند ،

(۶)به موفقیت هایی سریع دست یافتند ،

(۷)تا رسیدن به شکل جدیدی از زندگی دست از تلاش بر نداشتند و

(۸) بالاخره اینکه سر سختی ها و سنت های دست و پاگیر نمی توانند مانع از ایجاد تغییرات شوند . گرچه لوئیس هرگز در داستان های خود به وضوح این مطلب را بیان نکرد اما احساس می کرد بزرگ ترین و مهم ترین تغییر این بود که اعضای گروه توانستند ترس را از خود دور کنند ،خود را با هر گونه شرایط وفق دهند و برای رسیدن به آینده ای بهتر تلاش کنندپنگوئن ارشد از تلاش پنگوئن های جوان برای کمک به اعضا ی گروه تعجب می کرد . اوبه خاطر این کارایشان ،بیش از پیش به آنها علاقمند شد.

تغییر و موفقیت

داستان ها بسیار شنیدنی و جالب هستند اما قدرت آنها مانند داستان پنگوئن ها در این است که به شما کمک می کند تا باهوش تر و آگاهانه تر عمل کنید : خلاقیت بیشتر ، موفقیت ،سر در گمی کمتر ، استرس کمتر و اینکه می توانید اتفاقات اطرافتان را بهتر درک کنید .برخی افراد این توانایی را دارند که داستان پنگوئن ها را تحلیل کنند ،روش های به کار رفته توسط آنها را برگزینند ،تجربیات شخصی خود را با این روش ها مقایسه کنند و آینده ای بهتر برای خود رقم بزنند .اما همه ی افراد ،حتی این گروه از انسان ها نیز می توانند از افکار ،بحث ها و راهنمایی های آنها استفاده کنند .

بسیاری از افراد ،از مهندسان نرم افزار گرفته تا مجریان ،زنان خانه دارتا کشیش ها ،دانش آموزان دبیرستانی تا افراد بازنشسته ،از داستان پنگوئن ها برای رسیدن به آنچه می خواهند و به آن نیاز دارند استفاده کرده اند .شما می توانید از این داستان در هر شرایطی استفاده کنید . ابتدا داستان را مطالعه و به آفکر کنید .اگر بیش از یک بار آن را مطالعه کنید می توانید مطالب بیشتری را متوجه شوید .آن وقت تعجب می کنید که چگونه همه ی این مطالب در داستانی به این کوتاهی گنجانده شده است . سوالات زیر را از خود بپرسید :آیا روی توده ای زندگی می کنم که در حال ذوب شدن است و یا بر توده ای که ممکن است ذوب شود ؟توده یخی در حال ذوب می تواند هر چیزی باشد :خطوط تولید قدیمی ،مدارس ناموفق ،خدماتی که کیفیت آنها پیوسته در حال کاهش است ،یک روش کاری که دیگر مانند گذشته سوددهی ندارد .نونوهای اطراف من چه کسانی هستند ؟آلیس ها و فرد ها کدامند ؟ من که هستم ؟

پاسخ به این سوال ها می توانند به شما در درک بهتر تحقیقاتی که کمتر درباره ی تغییرات موفق انجام شده ،کمک کند .خلاصه ای از این تحقیقات در صفحات بعدی آورده شده است . شما می توانید بررسی کنید که در هر یک از این هشت مرحله ،پنگوئن های باهوش ما چگونه توانسته اند به آنچه می خواستند دست یابند .سپس می توانید همین مراحل را با عملکرد خود و سازمانتان و آنچه می خواهید انجام دهید مقایسه کنید .

فرآیند هشت مرحله ای یک تغییر موفق شرایط را فراهم کنید

۱-ضرورت انجام این کار را نشان دهید . به دیگران کمک کنید تا لزوم تغییر واهمیت عکس العمل آنی را درک کنند .

۲-تیم راهنمایی را گرد هم آورید .مطمئن شوید این گروه در راهنمایی و کنترل تغییر تواناست ؛گروهی با توانایی های رهبری ،اعتبار،توانایی در برقراری ارتباط ،قدرت و اختیار و توانایی تحلیل شرایط . تصمیم بگیرید می خواهید چه کاری انجام دهید

۳-روشی را برای این تغییر طراحی کنید:برای آنها توضیح دهید که آینده چقدر می تواند با گذشته تفاوت داشته باشد و این که چطور می توانید آن آینده را برایشان رقم بزنید کاری کنید که این اتفاق بیفتد۴-برای آنکه دیگران را متوجه این کار کنید و از آنها کمک بخواهید با آنها رابطه برقرار کنید .تا آنجا که می توانید افراد بیشتری را در جریان این کار بگذارید و رضایت آنها را برای انجام هدف جلب کنید ۵- به دیگران قدرت و اختیار انجام کارها رابدهید .تا آنجا که می توانید موانع را از سر راه بردارید تا آنها بتوانند در مسیر رسیدن به هدف گام بردارند و پیش بروند .۶-موفقیت های کوتاه مدتی را شکل دهید .هرچه سریع تر موفقیت هایی چشمگیر و امیدوار کننده را به دست آورید .۷-دست از تلاش بر ندارید .پس از موفقیت های ابتدایی تلاش خود را بیشتر کنید و سرعت عملتان را با لا ببرید.اجازه ندهید موانع و تغییرات پی در پی شما را خسته کند.آنرا تثبیت کنید ۸-فرهنگ جدیدی را رواج دهید .رفتار های جدیدی را نشان و به آنها اطمینان دهید موفق می شوند .این کار را تا زمانی انجام دهید که بتوانند این رفتارها را جایگزین سنت های قدیمی کنند نقش تفکر و احساستفکری متفاوت به شما کمک می کند تا رفتارتان را تغییر دهید وبه نتایج بهتری دست یابید * اطلاعات به دست آمده رادر اختیار دیگران قرار دهید تا تفکرشان را عوض کنند .* تغییردر طرز فکر می تواند به تغییر در رفتار منجر شودتغییر در احساس می تواند تغییر بیشتری رادر رفتار به وجود آورد و نتایج بهتری را رقم بزند . * تجربیاتی جالب و عینی را در کنار یکدیگر به دست آورید . * این تجربیات احساس افراد را نسبت به شرایط مختلف تغییر می دهد .* تغییر در احساسات ،تغییر قا بل توجهی را در رفتار به دنبال دارد .اگر فردی تحلیل گر هستید ،یک تحلیل چهار ستونی– هشت مرحله از آنچه پرندگان انجام دادند آنچه شما و گروهتان انجام داده اید آنچه احتمالا انجام می دهید– می تواند روشی مناسب برایتان باشد .پس از مطالعه و تفکر درباره ی داستان ،در مورد آن با افرادی که این کتاب را خوانده اند صحبت کنید . زبان پنگوئن ها (توده های یخی ،آ لیس ،مدال های قهرمانی)می تواند هم برقراری روابط را آسان تر کند وهم بحث درباره ی مسایل دشوار را آسان تر و قابل فهم تر .تجربه نشان داده است این نوع بحث ها می تواند بسیار موثر باشد . با وجوداین ابزارها تبادل نظر ها واین کتاب قادرید روش های بهتر و جدیدتری برای اقدام کردن پیدا کنید ویا اینکه با اعتقادی راسخ تر در همان مسیری که از قبل گام بر می داشتید حرکت کنید . شما روش هایی را کشف می کنید که آغازگر ایجاد تغییرات لازم در هر سازمان یا گروهی است . شما روش هایی را کشف می کنید که به بالا بردن ابتکار عمل دیگران کمک می کنند .شما روش هشت گام را به کار می برید .در هر صورت شما موفقیت بیشتری بدست می آورید افتخاربیشتری کسب می کنید و سر گرمی بیشتری خواهید داشت ،از مشکلات به ظاهر تمام نشدنی کمتر رنج می برید ،سا زمان خود را موفق تر می سازید و افراد را در معرض خطر کمتری قرار می دهید که همه اینها در سایه یک دنیای در حال تغییر و تحول به وجود می آیند .ودر آخر-این می تواند بزرگ ترین نتیجه این تمرین باشد– وقتی شما به اتفاق هم وارد عمل شوید از آن جایی که همگی یک داستان را مطالعه کرده اید درباره آن اندیشیده اید و تبادل نظر کرده اید نتایج پایانی بسیار موثر خواهند بود .

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».